



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

**ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS PRINCIPALES MOTIVOS
DE RENUNCIA EN UNA INSTITUCION BANCARIA, ANTES
Y DESPUES DE LA NACIONALIZACION DE LA BANCA.**



Tesis Profesional

**Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

P r e s e n t a

MARIA EUGENIA CARVAJAL AGUILERA

Asesor: LIC. CARMEN GERARDO

México, D F.

1984



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.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

REGISTRADO EN PATENTE DE MARCA



ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
SECRETARÍA DE ECONOMÍA
REGISTRADO EN PATENTE DE MARCA

75053-06
UNAM.17
1984



M-20280

1251

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

REGISTRADO EN PATENTE DE MARCA

1984

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

SECRETARÍA DE ECONOMÍA

I N D I C E

	Pags.
PROLOGO.....	1
PRIMER CAPITULO	
1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.....	3
2. PRINCIPALES APORTADORES A LA ADMINISTRACION MODERNA.....	5
3. EL SISTEMA ADMINISTRATIVO.....	6
4. PLANEACION.....	8
5. ORGANIZACION.....	13
6. INTEGRACION.....	18
7. DIRECCION.....	21
8. CONTROL.....	25
SEGUNDO CAPITULO	
1. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.....	29
2. SU FUNCION.....	29
3. SELECCION DE PERSONAL.....	33
4. LA ENTREVISTA.....	35
5. TECNICAS DE LA ENTREVISTA.....	38
6. LA ENTREVISTA EN LA SELECCION DE PERSONAL.....	40
7. LA ENTREVISTA DE SALIDA.....	44
TERCER CAPITULO	
1. HISTORIA DE LA BANCA.....	47

	Pags.
2. LA BANCA MEXICANA.....	50
3. CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.....	55
4. LA NACIONALIZACION DE LA BANCA.....	62
5. LOS SINDICATOS.....	70
 CUARTO CAPITULO.	
1. MARCO TEORICO.....	95
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	101
3. VARIABLES.....	101
4. HIPOTESIS.....	102
5. MUESTRA.....	102
6. INSTRUMENTO.....	103
7. PROCEDIMIENTO.....	103
8. RESULTADOS.....	104
9. CONCLUSIONES.....	116
10. PROPUESTAS.....	118
11. LIMITACIONES.....	129
ANEXO I.....	130
ANEXO II.....	133
ANEXO III.....	138
NOTAS BIBLIOGRAFICAS.....	145
BIBLIOGRAFIA.....	147

P R O L O G O.

De acuerdo a estudios realizados acerca de la Prehistoria, se ha visto que ya existían algunas manifestaciones acerca de la Organización, en donde el hombre de las cavernas se agrupaba para poder alcanzar ciertas metas o fines comunes y lograr su supervivencia, pero conforme fué pasando el tiempo éstas organizaciones se volvieron cada vez más complejas, más sofisticadas y con diferentes fines, hasta llegar a nuestros días en donde existen diversas teorías y estructuras de la Administración moderna.

En el primer capítulo del presente estudio se tratarán los aspectos importantes que contribuyeron al logro de la actual Administración. Sus primeros inicios los podemos ubicar en Roma, en la iglesia católica, así como en varias partes del mundo y dada la necesidad de formar una Administración más sistemática, surgen teóricos, entre los más importantes están: Frederick Taylor, Henri Fayol, Elton Mayo entre otros, los cuales en base a sus fundamentos teóricos nos llevan al conocimiento del proceso administrativo, el cual está constituido por: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, en donde veremos sus principales funciones y procedimientos.

En el segundo capítulo se contemplan los principales factores que contribuyen a la formación de un Departamento de Selección, sus objetivos, su función, así como las técnicas que son utilizadas, dentro de las cuales encontramos a la entrevista, de ahí se desprenderán los diferentes tipos de entrevistas que existen actualmente y nos enfocaremos específicamente sobre la entrevista de Selección y de Salida, ésta última será la base de nuestro estudio, en donde se verán los aspectos más relevantes que existen y que espero que sean de utilidad para el Psicólogo, ya

que en la actualidad no se cuenta con mucha información sobre ellas.

En el tercer capítulo se trata acerca de la historia de la Banca, que va desde sus orígenes en otros países hasta llegar a México, la estructura del sistema bancario mexicano, los sindicatos, la Nacionalización de la banca mexicana y sus consecuencias.

Y por último, el cuarto capítulo comprende lo relacionado al estudio en donde se realiza un análisis comparativo de los motivos de renuncia en una Institución bancaria, antes y después de la Nacionalización de la banca, en base a un cuestionario previamente establecido en una organización bancaria para poder determinar de qué manera influyó la Nacionalización en sus empleados sobre los motivos por los que renuncia, así como proporcionar más información acerca de la entrevista de salida y realizar un estudio sistematizado de la misma.

De esta manera espero contribuir en algo sobre este aspecto poco tratado en la actualidad.

P R I M E R C A P I T U L O.

1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha tenido que trabajar tanto para sobrevivir como para la obtención de ciertos fines, Reyes Ponce, 1979, define como trabajo a "la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios y, por ello, realizada por sujeción a normas de eficiencia"(1).

Así tenemos, que desde que el hombre inicia su primera tarea y se da cuenta que es necesario agruparse para poder realizarla de una mejor manera, fué necesario que se organizara. Es aquí cuando surgen de manera burda los primeros inicios administrativos. En donde a través del tiempo, - pasando por la antigua Roma (la cual fué la primera que organizó y estructuró el primer estado), seguimos con Grecia y llegamos a América en donde vemos que cada vez se ha ido refinando para llegar a la Administración moderna actual.

Si la Administración se juzgara por épocas se vería que la más antigua y mejor organizada ha sido la de la iglesia católica romana y que gracias a sus objetivos bien trazados, así como las técnicas utilizadas han permitido su larga sobrevivencia; y lo más sorprendente es que no haya existido influencia de este tipo de administración hacia otras instituciones.

Existió también un grupo de cameralistas compuesto por alemanes y austríacos, los cuales predominaron en el siglo XV al XVIII, en donde su punto de vista era que la administración sistemática era como una fuente de fuerza y la gran importancia que le dieron a las técnicas utilizadas en la administración, las cuales al aumentar las cualidades de un individuo

umentaban las del gobierno, dándole mayor énfasis a la especialización de las funciones, así como a la selección y entrenamiento de los subordinados que ocuparían puestos administrativos.

Posteriormente, en los tiempos de guerra, los militares aplicaron técnicas sencillas en donde su base de funcionamiento era la comunicación -- entre todos los componentes para aclarar el objetivo que se pretendía alcanzar para que de esta manera todos estuvieran enfocados hacia una meta definida y bien determinada.

En la segunda guerra mundial, los programas de defensa contribuyeron -- al desarrollo de la administración, ya que en la postguerra existió la necesidad de incrementar la producción a un costo mínimo de materiales y mano de obra, haciendo que el gerente reclutara a buenos elementos para realizar tareas específicas.

En base a lo anterior y dado que la población era rural, se estructuraron pequeños talleres, los cuales eran operados por sus dueños, quienes -- junto con sus empleados trabajaban de manera informal, guiados únicamente por su intuición e inteligencia, creando solamente la administración que necesitaban conforme iban progresando.

Dado el crecimiento que se originó y al avance tecnológico se llegó a la especialización, así como al surgimiento del administrador profesional, llegando los empleados a realizar su trabajo cada vez más concreto y a tratársele de forma impersonal, llegando inclusive a la hostilidad, ya que -- los jefes sólo les interesaba sacar el máximo rendimiento de la fuerza laboral, dándose una clara división entre el obrero y la administración, -- así vemos que surgen estudiosos de la materia, entre los cuales se destacan principalmente Frederick Taylor, Henri Fayol y Elton Mayo, de los cua

les se indican sus principales aportaciones.

2. PRINCIPALES APORTADORES A LA ADMINISTRACION MODERNA.

Frederick Taylor (1856-1915)- Llamado generalmente "Padre de la Administración Científica" alcanzó la posición de ingeniero y pasó la mayor parte de su vida como ingeniero consultor.

Todo esto lo podemos resumir como dice Romero Betancourt, 1980, "Taylor sentó las bases de la moderna administración. Su preocupación principal fué lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados. Su atención se fijó principalmente en el trabajo del empleado y en las relaciones entre éste y su supervisor inmediato. La descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, la medición del tiempo preciso de cada operación, la articulación lógica de las actividades para su mayor rapidez, la selección científica de los trabajadores, su adiestramiento sistemático y la planeación, dirección y organización del trabajo por los mayordomos funcionales, fueron sin duda alguna contribuciones muy importantes en el campo de la actual ingeniería industrial"(2).

Henri Fayol (1865-1927).- Contempló la importancia de los niveles altos de toda empresa para que se llevara a cabo una buena administración. En el año de 1916 indicó que existían cinco funciones primordiales en todo tipo de administración, las cuales son: Planeación, Organización, Mando, Coordinación y Control, asimismo planteó a la empresa como un todo.

Fayol encontró que todas las actividades de una empresa pueden ser divididas en seis grupos:

"1. Técnicas (producción).

2. Comerciales (compras, venta e intercambio).

3. Financieras (búsqueda y óptimo uso del capital).
4. Seguridad (protección de la propiedad y de las personas).
5. Contables (incluyendo estadísticas).
6. Administrativas (planeación, organización, comando, coordinación y control" (3).

Asimismo, indica la universalidad de los principios tanto para los negocios como para cualquier tipo de empresa, las cuales requieren necesariamente de la administración quien debe estar basada en una teoría bien fundamentada para su efectiva realización.

Elton Mayo (1880-1949).- Sociólogo de la Universidad de Harvard, a quien se debe el redescubrimiento del hombre en el ámbito laboral.

Las observaciones que realizó Mayo tuvieron un mayor alcance sobre el enfoque de la actuación humana real, consideró las motivaciones psicológicas de los hombres, sus contactos diarios, su conducta social, entre otras. Estos factores influyen en forma decisiva sobre la actuación del hombre en el trabajo repercutiendo obviamente en la producción.

Estas tres tendencias de Taylor, Fayol y Mayo se complementan entre sí y llegan a conformar la actividad administrativa moderna.

3. EL SISTEMA ADMINISTRATIVO.

Toda empresa constituye un sistema en donde sus elementos o subsistemas están interrelacionados y son interdependientes entre sí, los cuales desempeñan una función específica para alcanzar una meta común y lograr así el éxito de la empresa.

Es un sistema abierto ya que recibe influencia de su medio externo e interno, autotransformándose de acuerdo a las necesidades o circunstan-

cias que se presenten.

El sistema administrativo está compuesto por subsistemas de:

1. Tarea o Tecnología, que comprende las tareas y funciones realizadas para alcanzar los objetivos de la empresa, así como los métodos y maquinaria que contribuyen a llevar a cabo dichas funciones.
2. Estructural, el cual comprende los departamentos, áreas, medios de comunicación, normas, políticas, planeación, organización y control.
3. Humano, el que abarca todo lo relacionado con las personas que forman parte de la empresa, contemplando los aspectos; social, cultural, económico y psicológico.

En las empresas existen uno o varios objetivos a alcanzar, en donde la planeación interviene una vez fijados dichos objetivos, se distribuyen -- las funciones de cada integrante de la empresa, dándose así la organización; posteriormente, se realiza la integración (insumo), es decir, qué hombre - y qué material se emplearán para las actividades a desarrollar, las cuales serán dirigidas y supervisadas mediante un control mientras se lleve a cabo el proceso del que se obtendrá un producto o servicio, apoyándose en la retroalimentación que servirá de guía para que dicha empresa sobreviva.

La planeación, organización, integración, dirección y el control son - elementos o subsistemas interrelacionados e interdependientes, en donde no existe un orden cuando es necesario un cambio en un elemento, ya que éste va a repercutir y exigir por consecuencia una transformación de los demás elementos para que logre así su aparente estabilidad y sobreviva la empresa, la que es considerada como un sistema abierto y dinámico, que a la - vez puede figurar como un subsistema dependiendo de donde se quiera iniciar el estudio.

Bien, una vez que se ha aclarado la forma en que se integran los elementos del proceso administrativo es importante especificar las funciones de cada uno de ellos.

4. PLANEACION.

Señala las metas hacia las cuales se dirigen las actividades concretas, siendo una labor de previsión.

4.1. Su importancia.

De todas las funciones administrativas, la planeación es la básica, ya que en ella se va a llevar a cabo la selección de objetivos de la empresa y las metas de cada uno de los departamentos que la integran, asimismo la forma en que se alcanzarán.

Una vez, que ya están bien determinados tanto los propósitos, objetivos, y métodos, es importante que el recurso humano que trabaja en dicha empresa comprenda claramente que es lo que se espera que logren a través del esfuerzo de grupo.

Por medio de la planeación sabremos por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, así como quién ha de hacerlo, de esta manera se determinarán los cursos de acción a seguir y su fundamentación para realizarlos.

La naturaleza principal de la planeación está compuesta por cuatro aspectos muy importantes que son:

1. Contribución a los objetivos y propósitos.
2. Primacía en la planeación.
3. Fuerza de la planeación.
4. Eficiencia de los planes.

1. Contribución a los objetivos y propósitos.- Refiriéndose en este -

aspecto que el propósito de cada plan y de todos aquellos que se lleguen a derivar serán con el fin de alcanzar las metas de la empresa.

2. Primacía de la planeación.- A pesar de estar interrelacionadas todas las funciones administrativas, la planeación es primordial, ya que de otra manera no se podría conocer qué tipo de objetivo se alcanzaría, qué relaciones de organización se llevarían a cabo; en fin no se podría hacer a caminar sin contar con estos aspectos tan importantes.

Tanto la planeación como el control son inseparables ya que la acción que determinará la planeación deberá ser controlada y dirigida hacia los fines de la empresa evitando cualquier desviación.

3. Fuerza de la planeación.- Es importante reconocer la fuerza de la planeación, ya que nos ayuda a distinguir entre la formulación de políticas; refiriéndose esto, a las guías que nos servirán en la toma de decisiones y la administración.

4. Eficiencia de los planes.- Para que un plan sea eficiente será necesario que el costo para alcanzar dicho objetivo no sea alto o innecesario, ya que de otra manera estaría fuera de mercado y en desventaja con la competencia.

4.2. Su Función.

La función de la Planeación es minimizar cualquier tipo de riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades, para que dicha Planeación se lleve a cabo en forma exitosa, es necesario que se realice dentro de un contexto de teorías, principios y técnicas fundamentales.

Cuando se realizan planes a largo plazo es importante la selección de ellas, ya que es la mejor forma de llevar a cabo una tarea, basándose en cálculos matemáticos para evitar cambios imprevistos que perjudiquen a la empresa.

Así como también es indispensable que los objetivos fundamentales se -
revisen periódicamente para que no se olviden y se midan a través de lo--
gros por medio del control, el que estará enfocado hacia el futuro.

4.3. Tipos de planes.

Existen diferentes tipos de planes, ya que cada plan comprende también
cualquier curso de acción futura, clasificándolos de la siguiente manera:

- | | |
|---------------------------|-----------------------|
| 4.3.1. Propósitos o metas | 4.3.5. Reglas. |
| 4.3.2. Objetivos. | 4.3.6. Procedimientos |
| 4.3.3. Estrategias. | 4.3.7. Programas |
| 4.3.4. Políticas. | 4.3.8. Presupuestos. |

4.3.1. Propósitos o metas.

Toda empresa organizada debe tener un propósito o meta, cumpliendo con
una tarea o función básica, la que es asignada por la sociedad, la empre-
sa debe obtener utilidades para seguir subsistiendo, lográndolo por me-
dio de la acción con metas a alcanzar y bien definidas; para la mayoría -
de los negocios su propósito fundamental es la producción y distribución
de bienes y servicios económicos.

4.3.2. Objetivos.

Constituyen un plan básico de la organización, ya que son el timón que
dirigirá las actividades a realizarse, constituyendo a la vez el punto fi-
nal de la Planeación. Es importante determinar que existan objetivos de-
partamentales, los cuales no pueden coincidir con los de la empresa, pero
es un componente que contribuirá a alcanzar la meta u objetivo general de
la empresa.

4.3.3. Estrategias.

Se refieren a un programa general en donde implicará la acción, esfuer-
zos y recursos para obtener un objetivo determinado.

Koontz y O'Donnell, 1980, definen la estrategia como "El propósito de las estrategias, es entonces, determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas, una imagen de lo que se desea que sea la organización. Las estrategias muestran una dirección definida e implican un despliegue de los recursos y esfuerzos. No intentan delinear exactamente como se deben alcanzar los objetivos, puesto que ésta es la tarea de un enorme número de programas de apoyo, mayores y menores, pero forman una útil estructura para guiar al pensamiento y acción empresarial. Esta utilidad en la práctica y su importancia al guiar la planeación es justificada, sin embargo, su consideración por separado como un tipo de plan para propósito de análisis"(4).

4.3.4. Políticas.

Son planes que guían en la toma de decisiones, procediendo sobre algunos aspectos, evitando así repeticiones analíticas, lo cual permite a su vez la delegación de autoridad, y mantiene así el control.

Existen tantas políticas como niveles haya en una empresa, dándose políticas mayores hasta menores, así como también por funciones o proyectos. Existe una variedad de políticas, teniendo fundamentalmente cierta discreción, ya que de no ser así se cae en una regla.

Es importante tomar en cuenta que al momento de dar cierta política, ésta estará motivando al funcionario en cuanto a su criterio de decisión y a su iniciativa, hasta cierto límite, reflejando a su vez la posición y autoridad dentro de la empresa.

4.3.5. Reglas.

Una regla es una acción específica y definida que determinará que situación se realice o no, guiando de esta manera dicha acción.

En algunas ocasiones se llega a confundir con un procedimiento, el cual es un conjunto de reglas, asimismo existe la misma situación en cuanto a las políticas en donde se actúa en la toma de decisiones; delimitando y aplicando el juicio en forma discrecional.

La regla no puede actuar de la misma manera, es decir, con un juicio discreto, ya que se fundamenta en una decisión administrativa, en lo que se refiere si una acción debe o no llevarse a cabo.

4.3.6. Procedimientos.

Son las guías de acción de toda empresa organizada, ya que nos indicará en forma cronológica la secuencia de cómo se llevará a cabo determinada actividad tanto presente como futura. A medida que se descende en el nivel jerárquico existen procedimientos más precisos ó abundantes formando parte del control de las actividades para que se logre su máxima eficiencia. Asimismo, tienen su jerarquía de importancia a través del manual general de la empresa, manual de departamento y así sucesivamente.

4.3.7. Programa.

Es un curso de acción en donde se encuentran involucradas las metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos, todo esto contando con el capital necesario y presupuestos operacionales.

4.3.8. Presupuestos.

Es un instrumento fundamental para que se lleven a cabo los planes de la empresa, siendo un plan numérico, ya que nos indica los gastos efectuados por la empresa, así como los ingresos a prevenir en el futuro y a servir como control.

5. LA ORGANIZACION.

Se basa en la distribución de las actividades de los subordinados, fija la responsabilidad de los integrantes, determina la delegación de autoridad, así como la función de mando.

5.1. El propósito de la Organización.

"Se llama organización a un grupo de personas que se reúnen para lograr metas humanas. Siendo un invento destinado a satisfacer necesidades humanas, su éxito depende de su estructuración planificada, de cómo se ocupe de las estructuras que surgen sin planificación y de cómo defina y trabaje para lograr sus metas"(5)

Tanto planear como mantener los sistemas es, primordialmente, la función administrativa de la organización para que exista ésta y para que la gente le encuentre un significado, es importante que contenga:

- "1. Objetivos cuantificables, los cuales, son la tarea de la planeación.
2. Un claro concepto de los principales deberes y actividades involucradas; y
3. Una área clara y concisa de decisión o autoridad para que la persona que ocupe el cargo sepa qué es lo que puede hacer para lograr resultados. Además, para hacer que una función sea operacional, deberán tomarse las medidas necesarias para tener disponible la información y demás herramientas necesarias para el desempeño de la función"(6)

5.2. Tipos de Organización.

En base a la estructuración de las funciones se da la organización formal, en donde se agrupan las actividades para lograr alcanzar un objetivo. De tal manera, que se forman grupos de personas de acuerdo a las tareas a realizar, las cuales serán supervisadas por un coordinador o jefe, -- quien a su vez informará de dichas tareas a otra persona que puede o no

tener el mismo nivel jerárquico, de tal forma que exista o se dé una buena coordinación en la toma de decisiones y se logre alcanzar con éxito los objetivos de la empresa. La organización surge de la necesidad de cooperación del ser humano, la cual resulta más productiva y reducir los costos. Hay coincidencia en que la organización, de acuerdo a las funciones o posiciones se estructura en forma intencional y en formal.

Así tenemos que "al hombre no lo motivan únicamente consideraciones económicas. El dinero es importante, sí, pero también lo son los aspectos sociales y personales de las organizaciones. Cada individuo lleva al trabajo una mezcla diferente de motivaciones, destreza y rasgos. Como la gente quiere algo más que retribuciones económicas de las organizaciones en que trabaja y como varía su opinión respecto a cuán importantes son estas otras retribuciones, las organizaciones necesitan tener reglas de compensación y de relación más complejas que las que usaban hace cincuenta o sesenta años"(7)

Así pues, se considera que existen dos tipos de organizaciones: la formal y la informal, las que a continuación se detallan:

Organización Formal.

Según Barnard(8) llama formal a una organización cuando "las actividades de dos o más personas estaban conscientemente coordinadas hacia un -- objetivo determinado", nos indica que ésta existe por que se de la comunicación entre sus miembros, actúan y todos están enfocados hacia el mismo fin. Para que se dé una organización formal deberá contener definición de su función, líneas de autoridad que dan la pauta de acción a seguir en forma responsable y en la toma de decisiones.

Dentro de la estructura formal se dan los organigramas, los cuales -

son cuadros útiles como métodos abreviados para presentar la complejidad y la cualidad dinámica de las organizaciones humanas, pero atrás de estos cuadros abreviados existen tanto políticas, procedimientos, normas - como costumbres, tradiciones del factor humano, los cuales se mezclan entre sí dentro de la organización.

El organigrama, como plan maestro, trata de determinar cómo debería ser el trabajo que tiene que hacerse, los grupos o individuos especializados que lo desarrollarán, el orden de los procedimientos que se llevarán a cabo, así como la coordinación de las actividades a realizar, asimismo, determina el tipo de autoridad que deberá existir. Todo esto se realiza de manera abstracta sin tomar en cuenta el factor humano, ya que considera al personal como intercambiable y sustituible.

Organización Informal.

Se da a través de individuos de diferentes puestos o áreas que sus intereses o afinidades hacen que se unan y formen así una organización informal, pero no por no ser reconocida pierde su valor y su influencia en el desempeño de sus funciones. Los ejecutivos consideran estas situaciones, ya que a través del manejo de estas agrupaciones, motivan y dirigen sus esfuerzos con el propósito de alcanzar las metas fijadas de sus áreas o departamentos.

Dentro del proceso de la organización Peter Drucker (9) enfatiza el análisis de actividades en donde se determina qué trabajos se realizarán, — el grado de autoridad que existirá y sobre qué tipo de personal, asimismo cómo se realizará cada actividad. En lo que se refiere al análisis de decisiones, indica qué tipos de decisión, en qué área deben considerarse y cómo incluirse al supervisor en ellas. En lo que se refiere al análisis de relaciones vemos la contribución que el directivo debe realizar para

los programas, con qué personas ha de trabajar y la contribución que realizarán otros colaboradores.

El organizar es, por tanto, un proceso mediante el cual se transforma un caos en orden, evita conflictos entre las personas sobre asuntos de trabajo o de responsabilidad y establece un ambiente adecuado para el trabajo de equipo. También lleva implícito el reconocimiento del factor humano, es decir, que los trabajos deben concebirse tomando en cuenta al ser humano, considerando sus capacidades y puntos débiles, y de cómo debe motivarse a través de su función para contribuir con eficacia a las metas de la empresa.

Así tenemos, que cuando un propietario maneja directamente a su personal se dice que existe un solo nivel organizacional, pero conforme crece el negocio y contrata más gente, es necesario agrupar áreas o secciones nombrando un supervisor, haciendo que se conforme un segundo nivel, y así sucesivamente de acuerdo a como se dé la expansión de la organización, -- siendo un proceso continuo. Manteniendo de esta manera una asociación entre todas las actividades y departamentos y logrando así un eficiente trabajo grupal para un fin determinado.

Toda la práctica se basa en sucesos y situaciones que se susciten, ya que la teoría sólo explica sus bases y cada empresa está circunscrita de acuerdo a las condiciones en que se formó. Las contingencias especiales que se le presenten a través de la práctica se consideran como si realmente los gerentes se basaran en los fundamentos de la organización y -- realizaran un mejor trabajo dadas determinadas circunstancias. Debido a que un gerente sólo puede supervisar un determinado número de subordinados surge la necesidad de que se den los diferentes niveles organizacionales.

Cada empresa debe determinar el número de subordinados que puede manejar un superior, todo esto va de acuerdo al tipo de actividades que se lleven a cabo en cada empresa.

Al surgir nuevos niveles se presenta el problema de costo, ya que el hecho de mantenerlos crea la necesidad de más esfuerzo y dinero en la administración y coordinación de funciones departamentales; así como costos de instalaciones, ya que estos niveles no son los directamente productivos, dado que se consideran productivos a los obreros, vendedores, etc.

Debido a la departamentalización es posible que una empresa se expanda, ya que por medio de ella se logra agrupar personas y funciones determinadas y bien definidas, pero difieren de departamentos a departamentos de acuerdo a las funciones que se realizan en ellos.

Dado lo anterior existen diferentes tipos de departamentalización los cuales son:

- La Departamentalización por territorio.- Se refiere a las áreas geográficas en donde se desarrollan las actividades de una sección de la empresa.
- La Departamentalización por producto.- Se da esto por la multiplicidad de funciones, decidiendo agrupar las actividades en base a los productos o líneas.
- La Departamentalización por clientes.- Surge en aquellas empresas en donde su punto clave son los clientes, agrupando sus actividades hacia éstos.
- La Departamentalización por proceso o equipo.- Se refiere a las empresas cuya función es la manufactura, agrupándose las actividades en base al proceso o tipo de equipo utilizado en dicha empresa.

6. LA INTEGRACION.

Es la que determinará qué hombres, materiales y recursos son los adecuados y necesarios para realizar las actividades de la empresa.

6.1. Su función.

Su principal función de la integración es la de proporcionar personal en la estructura de toda organización, debidamente seleccionado y evaluado, valiéndose de la descripción y evaluación de los diferentes puestos - que compondrán a la empresa para que sean ocupados por este personal, con el fin de que obtengan un óptimo rendimiento y desarrollo eficaz.

La integración siempre debe ser vista hacia el futuro, ya que el personal es seleccionado y capacitado para cubrir los puestos presentes y - que más adelante éstos mismos empleados sean capaces de desempeñar otros puestos diferentes, lo que es beneficioso tanto para el empleado como para la propia empresa.

El primer paso que se debe realizar para la integración es la elaboración de un plan, en donde se estructuren los diferentes puestos, así como las características que deben de cubrir los solicitantes. Posteriormente, se hará un inventario de los recursos humanos con que se cuenta, para saber de esta manera en qué medida necesitan personal, o en qué áreas será necesario que se capaciten dichos empleados. Por lo general, después del inventario, se descubre que existe una brecha grande entre lo esperado - con lo que se cuenta en la actualidad.

Y por último, serán los planes para el desarrollo del personal. Un -- programa de desarrollo debe ser específico para que contribuya al creci-- miento y al mejor rendimiento de los trabajadores, ya que en la actuali-- dad se ha caído en cuenta de que un entrenamiento se da en forma general

sin tomar los puntos débiles de cada participante.

Por lo que debe considerarse a la integración como un sistema abierto, ya que tiene contacto con gente, quienes están continuamente interrelacionadas con el medio ambiente influyendo y determinando sus acciones.

Existe una relación entre las funciones de la integración y la dirección, debido a que se basan en las personas, factor primordial que debe tomarse en cuenta para el éxito o fracaso de una empresa, ya que es un proceso complejo y nada fácil de controlar.

Para que se brinde un buen desarrollo al personal de una empresa es necesario contar con programas de integración, entre los cuales están comprendidos los ascensos, promociones, contrataciones, reclutamiento, procedimientos de selección entre otros.

Dado lo anterior es indispensable que se sensibilice a los niveles altos, para que se puedan dar las promociones y el desarrollo del personal a su cargo, ya que surgen ciertas resistencias para que se efectúen dichos cambios, provocando con ello, descontento y poco desarrollo de la empresa.

6.2. La Promoción.

La promoción interna brinda a los empleados, de una empresa, el ascender a un nivel inmediato superior, dejando el puesto más abajo, que será ocupado por un candidato externo. Esto es motivante para dichos empleados a pesar de que se monopoliza y esto puede contribuir a la no renovación de ideas y a disminuir la libre competencia, en la que realmente si se evalúa las potencialidades de los candidatos para cubrir alguna vacante, debido a que se considera tanto personal interno como externo.

6.3. Valuación de puestos.

Actualmente existe una deficiente valuación de puestos pese a la im--

portancia que ésta reviste, ya que afecta tanto a la remuneración, prestigio, dotación de oficinas y aspectos importantes que afectan a aquellos que los ocupan.

Existen diferentes tipos o métodos para la valuación económica de los puestos y son los siguientes:

- Método de comparación.

En donde de acuerdo a puestos clave, en que ya existen normas y un salario determinado, se empiezan a diferenciar los demás en base a éste, determinando en forma comparativa entre los salarios que están dados de acuerdo al mercado existente.

- Método de factores.

Se basa en factores existentes del puesto en donde se le asigna importancia y puntos en forma numérica a cada factor. Estos factores pueden ser; escolaridad, responsabilidad, experiencia, etc. (previamente especificados, a través de un manual que los describe). Una vez realizadas las evaluaciones se lleva a cabo una serie de grados fijando así el nivel del salario, de acuerdo a la competencia existente en el mercado.

Smith y Wakeley(10) dicen acerca de la integración que "Los signos de desintegración más obvios, serios y objetivos son un aumento creciente en el reemplazo de empleados y en la inconformidad. Otros puntos sensibles son el aumento del descontento con las políticas de la compañía, con su administración y supervisión, con las condiciones laborales y con las relaciones interpersonales en el trabajo. Y obtener a la luz de todos estos criterios de integración y evaluar las probables medidas de parte de los ejecutivos son tareas que, cada vez más, recaen en el psicólogo industrial".

7. LA DIRECCION.

"La Dirección ideal en un grupo, desde el punto de vista administrativo, cuando la persona que tiene el rol formal de líder encauza a las personas, en forma adecuada, hacia el logro de los objetivos. La influencia del líder formal se ejerce tanto en la planificación de las actividades como en la ejecución de las mismas" (11).

Podemos concluir que se basa en dirigir a los subordinados a la realización concreta de los planes o programas de trabajo.

7.1. Su objetivo.

La Dirección es factor de las relaciones interpersonales que surgen de la administración de una empresa, es vital que todo aquel integrante comprenda los objetivos para que contribuya a la obtención de los mismos en forma eficaz y efectiva. Es una tarea complicada para todo directivo dada su complejidad y falta de controles.

Para el estudio de la Dirección es vital que se tome en primer término el objetivo de la empresa, el aspecto productivo para alcanzarlo y sobre todo el factor humano.

Se dice que el esfuerzo organizado es con el fin de obtener beneficios, en donde se invierte dinero, se emplea un terreno y se ocupa el potencial humano para que contribuyan a la producción de bienes y servicios a la sociedad.

"Mientras más metas en común tengan la compañía y sus trabajadores y - mientras mejor se compaginen sus diferentes metas, más cabalmente se realizarán las potencialidades de la organización y de sus miembros. El primer paso para aplicar este principio es considerar que las metas del trabajador son tan importantes como la de la compañía.

... Las metas de la compañía y las del trabajador nunca serán idénticas, ni del todo armoniosas. Así y todo, nada es más importante para las compañías que reducir los conflictos entre las metas de los trabajadores y la empresa y establecer otras que además de ser comunes sean más vigorosas" (12).

7.2. El factor humano.

Se considera al factor humano como un miembro interactuante de un amplio sistema social, formado por su personalidad compleja, con necesidades, deseos, aptitudes, siendo la fuerza productiva que toda empresa requiere, por lo que es muy importante fomentarles el deseo de cooperación o contribución hacia los objetivos de la empresa.

A través del tiempo se han dado diferentes concepciones acerca del factor humano en la empresa, pero dado que es de alguna manera poco confia--ble el seguimiento de una teoría secuencial de la evolución de las ideas acerca del proceso evolutivo de la naturaleza del hombre, ya que para que se estudie dicha naturaleza debe considerarse al hombre como un ser integral dada su complejidad, siendo un elemento activo de un determinado sistema social.

Así tenemos que el trabajador está influenciado por su medio ambiente, es decir su familia, la escuela, la religión, política, sus propias ambiciones. Al momento de ingresar a una empresa, estas necesidades e influencias están latentes, a pesar que su objetivo al ingresar era la de percibir un salario a cambio de un servicio; todo ésto debe considerarse para que en un determinado momento pueda manejarse en forma positiva.

7.3. La Orientación.

La orientación se refiere a dar a conocer a todo trabajador la actividad de la empresa, el trabajo que realizará, con qué personal trabajará

para que de esta manera logre una buena ejecución.

Para aquellos empleados nuevos, dicha información estará dada por el departamento de Personal indicándoles el giro de la misma, su trayectoria, - el salario, horas y beneficios adicionales, lugar de trabajo, pero el jefe directo del nuevo empleado proporcionará mayores datos que servirán para - que realice mejor su desempeño laboral.

Existe la orientación continuada dada por las nuevas metas, cambio de - actividades, de personal, de políticas, ésta información se da a través de la comunicación escrita como memoranda, boletines, etc., o por comunicación oral como: conferencia, reuniones de comités y sesiones diarias de entrena- miento.

En lo que se refiere a la orientación de los superiores, ésta es inadecuada dado que ellos mismos se mantienen enterados por medio de informes de control y de reuniones, pero es necesario que se mantengan al tanto a los supervisores sólo por aquella información que realmente sea de importancia.

7.4. Tipo de órdenes.

Son de vital importancia las órdenes que se dan a los subordinados ya que éstas modifican, detienen o encauzan una actividad que repercute en - beneficio o en contra de la empresa. Una orden debe contener una instruc- ción dirigida de un supervisor a un subordinado que pertenezca a la misma división, o unidad o departamento a fin de que se lleve a cabo y se logre alcanzar los objetivos de la empresa.

7.5. Delegación de autoridad.

Para que se dé la delegación es necesario que un superior le conceda - al subordinado autoridad para que actúe de acuerdo a su criterio dentro de un área de la empresa.

Dada la asignación de funciones se deben especificar los objetivos, para evitar cualquier confusión con la realización del trabajo.

En base a las asignaciones dadas puede existir una delegación de autoridad en donde no se presenten problemas para llevarlas a cabo, por medio de una gráfica probada de autorización.

En lo que se refiere a la autoridad implícita, está dada por aquellos administradores que teniendo tal autoridad se hayan excedido, todo esto con el fin de obtener los mejores beneficios para la empresa en que trabajan.

La autoridad que es rígidamente delegada trae consecuencias negativas ya que un administrador que es de este tipo, no prepara a su sucesor, entorpece el crecimiento de la empresa, y puede no darse la departamentalización.

La autoridad delegada positivamente contribuye a la formación de nuevos administradores, lo cual se refleja en el crecimiento de la empresa, debe existir una comunicación abierta entre el superior y el subordinado, así como un grado mayor de autoridad en forma gradual para que vaya adquiriendo confianza y experiencia a medida que logren un buen desarrollo se les irá dejando solos para que ideen y mejoren algunos aspectos que ellos consideren adecuados y necesarios para realizar mejor sus tareas.

8. EL CONTROL.

Contribuye a la realización óptima de los programas, mediante el estudio comparativo de resultados reales contra los estimados.

8.1. Su finalidad.

El control es una función administrativa que tiene por objeto la evaluación y corrección de las funciones o tareas que realizan los subordinados a fin de llevar a cabo los objetivos y planes de la empresa.

Para que se lleve a cabo el sistema de control deben existir dos requisitos que son:

- Los controles requieren planes.

Es necesario que el control se base en los planes, los cuales deben ser claros, completos y bien integrados de esta manera se sabe que es lo que se espera.

- Los controles requieren estructura organizacional.

Para determinar si algo anda mal en una empresa es necesario saber en dónde está la responsabilidad por la desviación de los planes, esto es - definir en qué persona está recayendo tal responsabilidad, ya que sus funciones o actividades no son las adecuadas, dado esto es necesario analizar la estructura organizacional para efectuar la corrección.

8.2. Su proceso.

El proceso básico de control contiene tres pasos:

1. Establecimiento de estándares.- En base a los planes, se establecen - normas especiales, las cuales serán los criterios de evaluación, son las partes escogidas de un determinado plan de donde se obtienen y se realizan las medidas de evaluación para que proporcionen información al directivo sin que éste tenga que ver cada paso de su realización.

Las normas pueden ser objetivas como la administración por objetivos,

expresada en términos cuantitativos y cualitativos, en términos físicos como cantidad de producto, unidades de servicios, horas-hombre, etc., en términos monetarios como costos, gastos de capital, etc.

2. Medidas de desempeño.- Si una norma es la adecuada, ya que proporciona los medios por los cuales se informa al administrador del desempeño de sus subordinados, es fácil determinarlo, pero existen ciertas funciones - que son menos técnicas y que su evaluación resulta difícil, ya que a medida que se apartan dichas funciones de lo técnico se tornan más complejas y más importantes, pero se deben de evaluar en forma cualitativa como: la ausencia de huelgas, el entusiasmo y lealtad de los subordinados, etc. - Aunque en la actualidad se están dando técnicas más avanzadas de medición más objetivas en estos niveles.

3. Corrección de las desviaciones.- Una vez que se han determinado las - normas en base a la estructura organizacional y se ha finado la medición, se detectan más rápidamente las desviaciones y se da la medida correctiva correspondiente. Dicha corrección se realiza, ya sea reestructurando los planes, reclasificación de funciones, mediante asesoría adicional, entrenamiento o despido, ya que el proceso de controles es una forma útil y - operacional de organizar el conocimiento.

8.3. Pasos importantes del control.

Para que un control cumpla con su cometido debe basarse en:

- a) Planes y puestos.
- b) Los individuos y personalidades.
- c) Las necesidades de eficiencia y efectividad.

- Los controles deben adecuarse a los planes y a los puestos.

Dado que cada plan, tipo y fase de una operación es único se deben im plantar sistemas de control para cada caso específico, reflejando los --

planes de la empresa. Lo mismo sucede con los puestos, dadas sus funciones se deben establecer dichos controles. Existe una correlación entre los controles y los planes, ya que para que se lleven a cabo dichos planes debe existir un buen sistema de control.

- Los controles deben planearse según cada administrador individual y por su personalidad.

Es de importancia que un administrador comprenda el sistema de control, ya que no se podrá llevar a cabo si no lo entiende, es por esto importante que los controles se presenten en forma adecuada a la personalidad del individuo para que ésta información sea comprensible.

- Los controles deben señalar las excepciones y los puntos críticos.

Se da un principio que es el de la excepción, el cual deberá ser acompañado en la práctica por el principio del control del punto crítico, esto es que en algunas áreas una desviación grande puede no tener tanta importancia que en un área muy diferente a la otra, cualquier desviación sería catastrófica.

- Los controles deben ser objetivos.- Es muy importante que las normas implicadas en el control sean determinables, cuantificables y verificables, aunque en ocasiones se presentan normas cualitativas sin que estos términos se cumplan.

- Los controles deben ser flexibles.- Esto se da ya que en ocasiones un plan puede fallar o es necesario algún cambio, el sistema de control debe tener flexibilidad para que siga funcionando efectivamente.

- Los controles deben ser económicos.- Esto está determinado por la magnitud de la empresa, se puede decir que un sistema de control es eficiente cuando determina las causas de las desviaciones de los planes de la empresa y cuando emplea el mínimo costo.

- Los controles deben conducir a la acción correctiva, ya que su principal función es la de evitar cualquier desviación de los planes ya establecidos.

8.4. Las normas.

A través de las normas se establece y se mide el desempeño real contra el esperado. Surgen éstas; debido a que no se necesita que esté presente el gerente para que se realice todo el proceso de ejecución, por eso es de vital importancia que se seleccionen los puntos críticos, ya que de esta manera muestran si se está alcanzando el plan trazado originalmente.

Asimismo, contribuye a expandir el área de mando, economiza en los costos y optimiza la comunicación. Dada la gran variedad de actividades que realizan los administradores es difícil elaborar un manual de control, éste será realizado de acuerdo a las actividades y necesidades específicas de cada empresa.

Como ya hemos visto en este capítulo la importancia que reviste el proceso administrativo para que toda empresa pueda sobrevivir es fundamental. Un factor primordial que no puede olvidarse es el humano y es por esto el énfasis que marcamos también en la administración del personal, la cual -veremos a continuación.

SEGUNDO CAPITULO

1. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Para que toda empresa pueda operar con eficiencia es necesario que cuente con recursos de carácter material, técnico, financiero y humano, los - cuales deben ser correctamente integrados, conservados y desarrollados, - para así obtener su máxima eficiencia.

Dentro de las funciones de la integración se contempla el reclutamiento, selección, adiestramiento, ascenso y retiro de los empleados, en donde dichas técnicas persiguen la máxima eficiencia y cooperación del trabajador. dichos elementos están interrelacionados entre sí y dan apoyo necesario para lograr el objetivo de la administración de personal.

Es por eso que desde la primera guerra mundial se ha empezado a reconocer la importancia de la Administración de Personal y de cómo ésta influye en el éxito o fracaso de toda empresa, dando origen a estudios, principios y métodos a través de la investigación y experiencia.

Para que una empresa sobreviva es necesario tener controlados sus cos-tos y es precisamente aquí en donde interviene el costo efectuado hacia el personal que labora en la empresa, el cual está en base a su productividad, y es donde la administración de personal entra en acción para asegurar que los empleados valgan lo que se les paga y esto sea lo que ellos se merecen. Es por eso importante la administración de personal, en donde sus funciones de selección, entrenamiento y asignación de puestos a los empleados sea comparable a la aportación que estos den, con el salario que se les asigne.

2. SU FUNCION.

Las funciones de la Administración de personal son cinco:

A) El empleo. - En donde su objetivo es lograr que todos los puestos sean - cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos, las subfunciones del empleo son (de acuerdo a Romero Betancourt) las siguientes:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Integración, promoción y transferencias.
- Vencimiento del contrato de trabajo y retiro.

B) Administración de salarios. - Su fin es compensar mediante un sistema - de remuneración justo y equitativo a los trabajadores de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. - Esto basado en los salarios mínimos de cada región y de acuerdo a la valua ción de puestos y encuestas sobre el mercado de trabajo existentes.

Las subfunciones son:

- Asignación de funciones.
- Determinación de salarios.
- Calificación de méritos.
- Incentivos y premios.
- Control de asistencias.

C) Relaciones internas. - El mantener, desarrollar y conciliar los intere- ses tanto de la dirección como del personal es su principal meta.

Las subfunciones son:

- Comunicación.
- Contratación.
- Disciplina.
- Motivación del personal.

- Desarrollo del personal.
- Entrenamiento.

D) Servicios al personal.- El satisfacer las necesidades, ayudarles en - problemas de seguridad y bienestar personal a los trabajadores es su principal función.

Las subfunciones son:

- Actividades recreativas.
- Seguridad.
- Protección y vigilancia.

E) Planeación de recursos humanos.- El efectuar estudios hacia el futuro de la estructura de la empresa, comprendiendo con ésto tanto análisis de nuevos puestos como la capacitación de los trabajadores para ocupar éstos, llegando inclusive al reclutamiento y selección del nuevo personal.

A principios de este siglo la Administración de Personal era ejercida por cada jefe de departamento, era quien contrataba, hacia los despidos y tomaba tiempo de las funciones, pero conforme se fueron haciendo las funciones de producción más complejas fué necesario que una persona se dedicara exclusivamente a efectuar dichas funciones, surgiendo así el primer especialista en personal, quien llevaba los registros, y al incrementarse las cargas de trabajo y ampliarse las responsabilidades hubo necesidad de contar con más personal para que realizara determinadas funciones de este incipiente departamento de personal.

El objetivo de la Administración de Personal es la de adquirir personal y propiciar su desarrollo, la utilización y mantenimiento de la fuerza de trabajo y de que se lleven a cabo las funciones de la empresa.

- En lo que se refiere a la adquisición.- Están contemplados tanto el re-

clutamiento como la selección. El reclutamiento puede ser desde la presentación espontánea de los solicitantes hasta un estudio para captar a candidatos calificados.

La selección consiste en escoger entre los candidatos a aquellos que reúnan mejores requisitos para cubrir las vacantes de la empresa.

- El desarrollo.- Es el que nos ayudará a educar y entrenar al trabajador ya sea para mantenerse actualizado en lo que a su trabajo se refiere o para una promoción futura, esta capacitación se hace tanto de sus habilidades y conocimientos como de aptitudes y cualidades de personalidad, pudiendo presentarse este desarrollo a través de un programa estructurado, o a través de una manera informal dada por la práctica, lo cual carece de objetividad y se cae en el error de elegir a personas que no son las idóneas para cubrir el puesto, es por esto la importancia de contar con un programa ya estructurado, en el cual reeditará en mejores y mayores beneficios tanto para la empresa como para el trabajador.

- La utilización del personal.- Se refiere a la asignación del personal a puestos que pueden desempeñar de la mejor manera y donde se requieran de sus servicios.

- La remuneración.- Motiva al empleado para que éste dé su mejor esfuerzo, por eso es importante que se realicen valuaciones económicas de los puestos, que sean una paga justa para el empleado. Dentro de la remuneración también están contemplados algunos beneficios como son las vacaciones pagadas, días festivos y servicios médicos entre otros.

La sociedad industrial se caracteriza por los avances tecnológicos y científicos dando como resultado la creación de nuevos productos y servicios, los cuales a su vez han influido en la creación de nuevos puestos en las diferentes empresas.

Todos estos cambios han contribuido a que se capacite y se entrene al personal para ocupar los diferentes puestos, así como a solicitar personal con mayor grado de habilidad y educación, lo que hace que se ponga mayor atención a la selección y reclutamiento del mismo.

Debido al avance tecnológico hay ocasiones en que éste propicia el desplazamiento de los empleados, creando dificultades tanto con el sindicato como con los empleados, lo que provoca que se elabore un buen programa para que sean mínimos los daños que se ocasione al empleado y no baje la eficiencia en los mismos y continuen en la empresa.

A continuación trataré una de las subfunciones que es la Selección de Personal, ya que su estudio es vital para el propósito de la presente.

3. SELECCION DE PERSONAL.

"El principio alrededor del cual gira la selección de personal es la adecuación de hombres a funciones. El hombre correcto para el trabajo correcto, en éstos términos debe procurarse adaptar a los hombres a las funciones, no las funciones a los hombres" (13).

La selección de personal comprende al conjunto de actividades encaminadas a elegir a aquel candidato que mejor reúna los requisitos para cubrir un determinado puesto tanto presente como futuro.

A principios de este siglo es cuando surge la selección técnica debido a las necesidades de la guerra por elegir entre un gran conglomerado, a aquellos individuos con mejores características para desempeñar una tarea específica, basándose en los avances científicos de aquella época y aportando a su vez, técnicas menos subjetivas y más refinadas, lo cual ha permitido que en la actualidad se cuente con una elección más adecuada de candidatos por medio de evaluaciones tanto físicas y mentales de los mis

mos, contando con una serie de técnicas como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos, entre otras que contribuyen a dicho fin.

Es importante que la selección esté fundamentada en una base sólida, ya que de esta manera habrá mejores empleados que desempeñen sus funciones en forma eficiente y eficaz, contribuyendo así a una mejor producción para la empresa y bienestar del empleado.

Para que el programa de selección se lleve de la mejor manera posible, es necesario que tanto el departamento de selección como los demás departamentos trabajen en forma conjunta para que se unifiquen los criterios en lo que se refiere a requisitos, necesidades y características de las vacantes y se le dé la importancia que la selección implica y a su vez proporcione buenos elementos a los demás departamentos.

"El costo de hacer una mala selección es ya alto, pero tiende a incrementarse. Se van haciendo más comunes a las garantías de estabilidad en el empleo como resultado de la legislación o de convenios con los sindicatos. Al aumentar las garantías de estabilidad, se hace cada vez más atractivo para los empleados quedarse en una empresa, y el resultado es que -- mientras más dure una persona no satisfactoria más le costará a la compañía... El costo de un empleado mal situado es menos obvio, pero igualmente alto; las posibilidades de que un empleado vaya a dar a un trabajo que no le guste y que realice mal van en aumento. Los costos sociales de una mala selección son menos tangibles, pero también van incrementándose" (14).

Dado lo anterior es importante que la empresa al realizar la selección trate de conocer lo mejor posible a la persona que se va a contratar, el trabajo que va a desarrollar y la situación en la que va a realizarlo, todo esto va a ser posible por medio de la predicción, que es el factor pri

mordial en el proceso de la selección de personal.

Por medio de la predicción se intenta conocer cómo va a actuar una persona en el futuro, dicha información es una muestra de la conducta presente o pasada que se obtiene a través de pruebas, entrevistas, historia laboral, escolar, etc.

Me avocaré específicamente a las principales características de la entrevista, en la que encontramos que,

4. LA ENTREVISTA.

La entrevista es un instrumento sencillo y valioso, su importancia y validez están en relación a aquella persona que la emplea, es una técnica que implica poco costo y que puede utilizarla casi todos, ya que sólo se requiere de experiencia, así como de la profundización en algunos aspectos que pueden arrojar información relevante acerca del entrevistado y contar así con elementos valiosos que nos permitan llegar a tomar una decisión en un momento determinado.

"Una conversación o comunicación, oral y personal, entre dos personas, con un propósito definido que, en nuestro caso, es el de investigar algún aspecto, y conducida bajo un sistema apropiado" (15).

"La entrevista es una situación psicosocial compleja cuyos diferentes funciones, aunque formalmente analizables, se disocian difícilmente en la práctica profesional" (16).

"Tal entrevista es, principalmente, una situación de comunicación vocal, en grupos de dos, más o menos voluntariamente integrada, sobre una base progresivamente desarrollada de experto-cliente, con el propósito de elucidar pautas características del vivir del sujeto entrevistado, el paciente o el cliente, y qué pautas o normas experimenta como particular--

mente productoras de dificultades o especialmente valiosas, y en la revelación de las cuales espera obtener algún beneficio" (17). Aunque cabe aclarar que para el psicólogo del trabajo, durante el proceso de selección la entrevista es una técnica, donde el propósito que persigue es el de obtener información de un candidato, que posiblemente se convierta en un nuevo integrante de la organización.

Se dice que todo aquel profesionista que tiene contacto directo con los individuos tratando algún problema humano, o bien recabando información en una relación cara a cara, son los que utilizan la entrevista como técnica profesional.

La entrevista se desarrolla en tres pasos básicos que son:

A) Preparación de la entrevista que consiste en:

- Precisar el objetivo de la entrevista y aplicar las reglas de la observación.
- Comprobar si existen otras fuentes de información que sean objetivas que pueden ser más útiles o que no sea necesario la entrevista.
- Preparar una guía de los aspectos más importantes a tratar.
- Contar con un lugar adecuado para realizar la entrevista.
- Informar acerca de la realización de la entrevista, así como su finalidad; en caso de que sea una entrevista espontánea no se recomienda esto.
- Determinar el número de entrevistas que se realizarán, esto va en relación al problema que se va a tratar. En el caso de recabar información sobre opiniones se aconseja que por lo menos se realicen treinta entrevistas. En el caso de una entrevista de selección se recomienda una preliminar y otra posterior a la aplicación de los exámenes.

Aquí el Psicólogo del trabajo debe de tener presente una serie de aspectos y técnicas para obtener éxito y que la entrevista se convierta en

un instrumento objetivo, que resulta de utilidad.

B) Cómo se desarrolla.

- Se debe explicar el fin de la entrevista, así como el beneficio que se obtendrá de ella, tratando de interesar al entrevistado para lograr que se realice de la mejor manera posible.
- Se debe iniciar con un rapport adecuado para que favorezca la entrevista.
- Se iniciará con preguntas fáciles de contestar, lo que contribuye para la contestación de las preguntas más profundas.
- Debemos permitir que el entrevistado exponga su versión y aclarar sólo aquellos aspectos que despierte duda o exista alguna omisión.
- Se le hará una pregunta a la vez para que de esta manera no se presente confusión al contestar.
- Se deben anotar aquellos factores importantes que sean clave para nuestro estudio o problema a tratar.
- Escuchar con atención, se interrumpirá sólo para ampliar, aclarar o cuando haya alguna desviación del tema central de la entrevista.
- No mostrarse impaciente, ya que ésto limitaría los datos que nos proporcione el entrevistado.
- Cuando una entrevista se alargue y muestre cansancio en el entrevistado, podemos contar alguna anécdota con relación a lo tratado y continuar con la entrevista.
- No debemos emitir juicios ni contradecir al entrevistado.
- Efectuar una intensa observación hacia el entrevistado sobre su actitud, seguridad, timidez, nerviosismo, etc.
- Para realizar preguntas difíciles o bochornosas se debe preparar con otras de fácil respuesta.
- Evitar preguntas capciosas.
- Estar seguros de que se realizaron todas las preguntas que necesitábamos

con el fin de evitar una segunda entrevista por olvidar algún aspecto.

- Se realizará un resumen de la entrevista y se comprobará con el entrevistado para confirmar la información proporcionada, no se dirán las observaciones hechas por nosotros.
- Es importante saber entrevistar y no ser entrevistado.

C) Cómo se sumariza.

- Terminada la entrevista se debe hacer el resumen con nuestras observaciones.
- Evaluar los hechos en base a lo que el entrevistado nos informó, su opinión, y nuestra opinión acerca de estos datos proporcionados.
- Comprobar las respuestas del entrevistado por otros medios.
- Tratar de tabular las opiniones y deducir las tendencias del entrevistado.

5. TECNICAS DE LA ENTREVISTA.

Como ya lo mencionamos con anterioridad, la entrevista cuenta con técnicas para el estudio del comportamiento, en donde el entrevistador debe observar dichas reglas que le ayudarán para lograr con eficiencia los objetivos que se pretenden alcanzar.

Técnica de la observación.- En donde para poder llevar a cabo es necesario que el entrevistador cuente con buena salud, que sepa comparar, distinguir y advertir los cambios de situación que puedan producirse, contar con conocimientos necesarios para comprender, elegir y determinar lo que debe ser observado, siendo éstas las reglas para la técnica de la entrevista.

Los entrevistadores suelen apoyarse en las escalas de estimación o de valoración, en las que vacía la información para evitar que se pierdan los datos relevantes, así como para ahorrar tiempo, pero tiene a la vez

su lado negativo, ya que corta la iniciativa del entrevistador, así como puede verse influenciado por el efecto de halo, presentando un diagnóstico afectado por sus prejuicios y parcialidades y perder así un buen candidato

Técnica de cuestionario escrito.- Se recomienda debido a que reduce la acción de la entrevista, por las preguntas estandarizadas.

La encuesta de opinión pública.- Es una técnica que consiste en obtener información de un grupo ya determinado, sus opiniones o actitudes sobre algún problema de interés común.

Técnica de ayuda a la espontaneidad.- En donde por medio del rapport se disminuye la ansiedad del solicitante y contribuye a que recibamos mejor información del mismo, por eso es necesario contar con un ambiente físico apropiado, es decir en privado, sin interrupciones, darle un cordial saludo, cuidar las expresiones faciales y vocales, iniciando con una charla sobre generalidades, con una pregunta introductoria global, crear un clima de aceptación, proporcionar cumplidos, motivarlo para que proporcione información, realizar pausas calculadas, presentar un poco de humor, llevar la secuencia de la entrevista, saber emplear la sutileza y el tino.

Técnica del eco.- En donde para que el entrevistado continúe hablando sobre el mismo tema se repite la última frase que dijo.

Técnica del silencio.- Se basa en el absoluto silencio por parte del entrevistador cuando el candidato ha terminado de hablar, con el fin de que continúe con el tema ampliándolo y a la vez presionándolo con esta situación.

Actuar como el jefe que va a tener.- Es aquí donde el entrevistador creará un ambiente determinado o actuará en base a la realidad a la que

se enfrentará el candidato con el fin de predecir su actuación.

Técnica de confrontación. Es la que se lleva a cabo cuando un candidato exagera sobre algunos puntos, el entrevistador pedirá pruebas o datos para corroborar lo dicho.

Dejar que el entrevistado establezca el rapport.- Generalmente es usada cuando se entrevista a vendedores para medir su iniciativa, se inicia con una suave exclamación y se guarda silencio y de esta manera surge la relación inicial de la entrevista.

Técnica del uso del agrado.- Es una técnica que se utiliza con el fin de conocer la reacción del solicitante ante el apoyo, se da cuando éste habla y el entrevistado hace gestos de aprobación.

Uso del desagrado.- Es una técnica de presión, ya que el entrevistador hará gestos de desaprobación para ver el grado de inseguridad o nerviosismo del sujeto.

Presión emocional.- Es mediante la confusión y contradicción de lo dicho por el solicitante para ver su control emocional.

Presión de tiempo.- Se realiza con el fin de ver la capacidad de organización, indicándole al sujeto un límite de tiempo para realizar la entrevista.

6. LA ENTREVISTA EN LA SELECCION DE PERSONAL.

La entrevista es una de las más antiguas técnicas usadas en la selección de personal, la cual por lo general es de corta duración, que va desde los cinco minutos hasta 45, basada en una pequeña muestra del comportamiento del entrevistado, el cual tratará de dar su mejor imagen.

En contadas ocasiones se contrata a la persona sin antes realizar la entrevista de selección, lo que se considera como un sistema poco estandarizado.

darizado y cuantificado, ya que la información que se busca, el cómo se obtiene y el fin para lo que se utiliza va en relación a cada persona que realiza dicha entrevista, sin embargo el Psicólogo del trabajo cuenta con conocimientos que le permiten elaborar instrumentos para estandarizarla y hacerla objetiva.

Los usos que se le dan a la entrevista del departamento de personal es con los siguientes fines:

- a) Contratación de personal.
- b) Detección de motivos de renuncia de los empleados.
- c) Para obtener información acerca de algún problema.
- d) Detección de necesidades y de conflictos internos de la empresa.
- e) Para realizar ajustes del empleado y su puesto.
- f) Para obtener cooperación de los empleados.
- g) Para captar información de diversa índole.

Las personas que intervienen en una entrevista son: el entrevistador, que será el que obtendrá cierta información y el entrevistado, quien proporcionará dicha información, la entrevista será oral y personal únicamente, de cualquier otra forma no se puede llevar a cabo, persigue un fin determinado, en donde el entrevistador debe mostrar una actitud de observación intensa de la conducta del entrevistado, para que de esta manera logre más elementos con los cuales contar para realizar una valoración lo más real posible.

En base a los métodos que utiliza la entrevista de selección se le puede clasificar en: entrevista modelada, entrevista no dirigida, entrevista de presión, entrevista de consejo y entrevista de grupos.

La entrevista modelada.- Es aquella que está organizada y planeada con el fin de evitar errores, contando con el entrenamiento del entrevista-

tador para lograr alcanzar su objetivo.

Chruden menciona cuatro ventajas que son:

- "1. Hace posible una cobertura sistemática y completa de toda la información necesaria para predecir el éxito o fracaso probable del solicitante al desempeñar el puesto.
2. Guía al entrevistador para obtener los hechos y descubrir la información valiosa acerca del solicitante.
3. Proporciona un grupo de principios para usarse en la interpretación de los hechos obtenidos, con el propósito de juzgar lo que el solicitante - hará, en adición a lo que el solicitante puede hacer.
4. Proporciona un medio para minimizar las parcialidades y los prejuicios del entrevistador" (18).

Entrevista no dirigida.- En este tipo de entrevista se le da un amplio rango de libertad de expresión al entrevistado mediante preguntas generales y que el entrevistador escuchará atentamente, no discutirá, utiliza sólo preguntas breves, no interrumpe, pero este método es de los más difíciles sobre todo para el entrevistador principiante.

Entrevista de presión.- Surgió esta técnica en la segunda guerra mundial, la cual era utilizada para seleccionar personal de espionaje, actualmente es poco usada en los negocios y se necesita entrevistadores muy bien entrenados para realizarla, ya que provoca una actitud hostil y defensiva de los entrevistados, se realiza con el fin de determinar su control emocional.

Entrevista de consejo.- En ésta técnica se utiliza a un grupo de entrevistadores quienes preguntarán y observarán al candidato y posteriormente darán su información de manera global, se usa para puestos administrativos y ejecutivos.

Entrevista de grupos.- Se efectúa a nivel ejecutivo mediante una discusión de grupo en donde están integrados tanto los ejecutivos de la empresa como los candidatos, facilitando la observación de los factores principales para dicho puesto, ahorrando tiempo y una acertada decisión de selección.

Es importante que se realice la entrevista al personal que se piensa contratar, a pesar de que se cuente con estándares muy bien establecidos, ya que los patronos consideran que la información del solicitante y las observaciones del entrevistador dan una base más sólida para la contratación de personal.

Es valiosa la entrevista siempre y cuando se use apropiadamente, ya que en ocasiones sólo se utiliza para recabar información, no siendo éste su principal objetivo, actualmente existen limitaciones, las cuales se pueden eliminar siempre que se dé un verdadero entrenamiento a los entrevistadores.

La entrevista es parte del proceso de selección, en donde se establece un contacto personal con el candidato y se observará su apariencia, su voz, sus actitudes y características personales, las cuales pueden influir para ocupar un puesto, asimismo se verificará la información proporcionada en la solicitud y se obtendrán datos adicionales. La entrevista contribuye para aclarar dudas del solicitante, para negociar el sueldo, convencer si es necesario al candidato, para informarle si fué aceptado o no.

Otra de las funciones que realiza el Departamento de selección de personal es la entrevista de salida en donde;

7. LA ENTREVISTA DE SALIDA.

La entrevista de salida es el complemento del proceso de la Selección de Personal, ésta técnica se está utilizando en la mayoría de las empresas, ya que a través de ella se pueden conocer qué piensa el empleado que renuncia, en relación a: la política de personal, del sueldo, del ambiente laboral y sobre todo el motivo que lo induce a separarse de la empresa. Todos estos datos contribuyen a disminuir la movilidad del personal en el futuro.

"El empleado al dejar de prestar sus servicios tiene derecho a que la empresa le liquide todas las percepciones que se ha hecho acreedor.

Según el artículo 84 de la Ley Federal de Trabajo:

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y - - cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue - al trabajador por su trabajo.

La organización está obligada a tener en cuenta, para la - liquidación, el monto de los conceptos antes expuestos y pagar, en su caso, la prima de antigüedad y dejar así liquidado todo adeudo de la organización con el trabajador. En caso de que éste tenga algún adeudo como préstamo personal o responsabilidades con la organización ésta no tiene derecho a descontar de su salario una cantidad mayor de un mes de salarios, - (art. 110 de la Ley Federal del Trabajo)" (19)

Es importante llevar un control estadístico de los facto-

res de renuncia de los empleados, ya que ésto ayuda a investigar a fondo dichos factores y contribuyen a corregir algunos aspectos de la empresa que pueden influir en forma determinante en las renunciaciones de sus empleados.

Es primordial que exista un método en las entrevistas de salida, en el cual deberá comprenderse preguntas sobre la vida del empleado, tanto dentro y fuera de la empresa a fin de conocer su trayectoria desde el momento en que ingresó a la empresa hasta su separación.

La entrevista de salida puede completarse mediante la opinión del jefe y compañeros del renunciante.

Su Objetivo

Al llevar a cabo la entrevista se debe:

1. Detectar los verdaderos motivos de renuncia del empleado.
2. Qué fallas existen en el Departamento de Personal
3. Si es conveniente retener al empleado que renuncia
4. Ver si la renuncia está relacionada con la actitud de los jefes.
5. Si existen algunas deficiencias en la empresa, estudiarlas para su corrección.
6. Anotar las observaciones más importantes que resulten de la entrevista.

Las Principales causas por las que renuncia un empleado son:

- Mejorar el sueldo
- Matrimonio
- Cambio de residencia.

- Estudios
- Buscar mayor seguridad
- Dificultades de adaptación
- Malas relaciones
- Cambio de actividad.

Para llevar a cabo la entrevista de salida es conveniente auxiliarse de un cuestionario en donde estén contemplados los siguientes puntos:

Motivo principal de renuncia

Las condiciones de trabajo que existen en la empresa

Las prestaciones y el sueldo

Relaciones, tanto del jefe como de compañeros.

A través de esta entrevista, en el estudio me avoqué a detectar si antes de la Nacionalización de la Banca existían motivos que diferían a los que se daban después de la misma, es por eso que en el siguiente capítulo me refiero a la Banca, - desde sus inicios hasta la actualidad.

T E R C E R C A P I T U L O

1. HISTORIA DE LA BANCA.

De las antiguas civilizaciones como son la de los Fenicios y Egipcios, quiénes eran comerciantes se puede deducir que fueron los primeros que -- emplearon los servicios bancarios.

Tenemos que en Babilonia tanto los cosechas, mercancías y depósitos -- del pueblo se enviaba al palacio, dado que los templos eran quienes se en cargaban de manejar la economía, posteriormente se pasó esta actividad a los particulares dando origen a las casas comerciales y surge así la función bancaria.

Se le atribuye a los babilonios el primer certificado de banco, así -- como la letra de cambio, aunque algunos autores consideran que el primer-banco fué el de Inglaterra, de una u otra manera todos los pueblos anti - guos contribuyeron a que se sentaran las bases de los servicios bancarios.

En Grecia surgió el primer banquero llamado Filostéfono, así también - se encuentra que el estado interviene en el control de la banca griega.

Encontramos que en Roma, el colegio de los Flamens son los que estable cen por vez primera el fideicomiso.

En la edad media existió un gran auge en el aspecto bancario, ya que - surgen en la mayor parte de las ciudades de Europa este tipo de empresas, pero se negociaba con la aplicación de interés sólo a ricos y extranjeros, ya que la iglesia prohibía que se le cobrara dicho interés a los pobres, - pero cuando se presentan las cruzadas la banca se reestablece en este aspecto sin tener consideraciones del nivel social para realizar sus présta mos.

Una de las más grandes organizaciones en lo que al aspecto financiero se refiere fueron los templarios, quienes fueron nombrados por Balduino II para ejercer vigilancia en Palestina, quienes llevaron a cabo la recaudación en los estados, hicieron caminos, iglesias, ayudaron en la navegación y agricultura, viviendo naturalmente como reyes, una vez que fué desafiada Jerusalén huyeron hasta París en donde les confiscaron sus bienes y los sentenciaron a muerte, terminando así a los famosos Templarios.

Los Toscanos fueron comerciantes que viajaban de una feria a otra, estableciendo filiales a lo largo de su recorrido para realizar sus negociaciones, llevaban con ellos sus mesas, bancos, libros y cajas, y cuando se encontraban en quiebra se acostumbraba a romper el banco en la mesa, se supone que de ahí surge el nombre de banco y bancarrota. Gracias a éstos banqueros ambulantes se originaron las casas bancarias en toda Europa, -- que conforme fué pasando el tiempo sus operaciones se volvieron cada vez -- más sofisticadas.

Al percatarse la iglesia que el hecho de la prohibición de cobrar interés por concepto de préstamos de dinero a los pobres, lo que acarrea muchas dificultades y poco desarrollo, permitió que se realizara este tipo de actividades y es así como surge el primer banco de empeño, fundado por un monje de Perusa, en donde se daban préstamos con interés, el cual absorbería los gastos de administración que dicho préstamo originara, realizando así las actividades de caja, depósito y préstamo.

Posteriormente en Londres los joyeros fungieron como banqueros los cuales ya no cobraban la cuota por guardar el depósito, sino pagaban un interés por dicho depósito, lo cual atrajo grandes capitales que permitieron el desarrollo y dieron origen al banco privado llamado Hoare and Co., el cual se supone que fué el primer banco que expidió el primer cheque, dicho

banco se fué a la quiebra por desconocimiento de Carlos II de una gran -- cantidad que se le concedió por concepto de préstamo, dado esto y a la -- crisis económica de ese país, así como la guerra fué necesario que se for -- mara un banco con la ayuda tanto de los comerciantes como del gobierno y -- es así como surge el Banco de Inglaterra denominado "El Gobernador y Compa -- ñía del Banco de Inglaterra", el cual se le dió concesión por 12 años -- para emitir billetes.

Pasado ese tiempo, pequeños bancos eran emisores de billetes y recu -- rrían al Banco de Inglaterra para que les otorgara financiamiento cuando -- se presentaba un momento difícil para continuar con sus actividades ban -- carias, pero debido a que no podían competir con dicho banco se manifes -- taron en quiebra, creando con ésto un desequilibrio, por lo que se proce -- dió a centralizar la emisión de billetes, dando origen al Banco de Ingla -- terra como el primer Banco Central y de Emisión.

Se le atribuye al Banco de Inglaterra la base de la actual organización bancaria, así como la seguridad de recuperación de los préstamos antes de concederlos, la creación del cheque, las letras de cambio, y la emisión -- de billetes en lugar de moneda metálica.

Debido a que en los años de 1920 Estados Unidos tuvo un gran desarro -- llo financiero ha logrado desplazar a Inglaterra. Actualmente cuenta con 12 bancos Federales de reserva, en donde cada uno está formado por bancos comerciales o del estado, los cuales funcionan como emisores, dan presta -- mos, realizan actividades de redescuento con los bancos privados, así como las funciones de la cámara de compensación.

En lo que se refiere a los bancos federales, éstos están conformados -- por un consejo de siete gobernadores, los cuales permanecen por cuatro -- años y son asignados por el presidente. Aquellos bancos que se lleguen --

afiliados deben contribuir con depósitos obligatorios dependiendo del tipo de cada uno de ellos, realizando dichos depósitos a los bancos federales asimismo estos bancos afiliados se prestan ayuda mutua en cuanto a reserva se refiere.

Existen pocos bancos independientes en Estados Unidos, ya que tienden a desaparecer, ya sea por fusiones, absorción o poco desarrollo.

2. LA BANCA MEXICANA.

El primer Banco de Avío de Minas fué fundado por Carlos III, el cual funcionaba al público, apoyando a la minería de aquel entonces, pero debido a la guerra contra Francia e Inglaterra y al mal manejo desapareció este banco.

En esa misma época surge el Monte de Piedad de Animas, el que dió origen al actual Nacional Monte de Piedad y su creador fué Pedro Romero de Terrero, sus principales actividades fueron la de préstamos por medio de alguna prenda, las cuales se vendían por no ser desempeñadas o refrendadas, después del término establecido.

Al inicio de sus actividades no cobró ningún interés, posteriormente si lo realizó, dejando así de ser una institución de beneficencia. Se le atribuye como la Institución Bancaria más antigua y la primera en emitir billetes.

Al igual que otras partes del mundo se originaron otros bancos así como casas comerciales, los cuales tendieron a desaparecer por su mala administración.

En 1830 se creó el Banco de Avío por medio de Lucas Alamán, con el fin de desarrollar a la industria mexicana, sus funciones eran parecidas a las

uniones de créditos actuales, pero desapareció este banco por orden de Santa Ana dada la crisis económica que pasaba el país en esa época.

Debido a la gran cantidad de circulante de moneda de cobre surgió el Banco de Amortización de la moneda de cobre, el cual promovió la acuñación de la moneda de plata y oro, eliminando las demás monedas y fungió como agente de tipo financiero para el gobierno federal ya que en su financiamiento lo apoyaron el clero y el exterior del país

En 1864 surge el Banco de Londres y México y Sudamérica, once años después por medio de Francisco Mac Manus surge el de Chihuahua llamado Banco de Santa Eulalia, debido a la gran necesidad de crédito para la actividad minera.

Los primeros bancos bien estructurados en el interior de la República fueron el Banco Mexicano y el Banco Minero de Chihuahua, ambos emisores de billetes.

Durante el mandato de Porfirio Díaz se realiza un buen desarrollo económico para la construcción de ferrocarriles, explotación de minas y las ramas industriales, lo cual provocó que no existiera liquidez para el área industrial, teniendo que pedir capital extranjero, pero los cuatro bancos que existían en aquel entonces no podían solventar la situación, por lo cual se procedió a cudir al Monte de Piedad dándole el poder de banco de emisión, ya que podía emitir billetes salvaguardados por los fondos que poseía esta Institución.

A raíz de la concesión dada a negociantes franceses para fundar el Banco Nacional Mexicano se dieron las bases de la legislación bancaria mexicana, así como la aparición de sociedad con capital variable. Inician sus funciones en el año de 1882, independientemente de sus demás servicios, realizaba éstos al gobierno en el interior y en el extranjero.

A Francisco Suárez se le dió la concesión para formar el Banco de Empleados por medio de la Secretaría de Hacienda, en donde sus funciones eran con los empleados públicos, los cuales aportaban el capital.

Por medio de la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil surge el Banco Nacional de México en el año de 1884.

Debido a la gran desorganización bancaria se origina el Código de Comercio en 1884 siendo la primera legislación bancaria en México, la cual contemplaba que cualquier concesión que se otorgara debería ser autorizada, ninguna persona o banco extranjero podía tener sucursales casas emisoras de billetes, aquellas instituciones que no contaran con la autorización -- se les concedía un plazo de seis meses para regularizar dicha situación, de otra manera se procedía al cierre y liquidación de dicha institución.

El Banco de Londres y México y Sudamérica se encontró en grave aprieto ante esta situación y para solucionarlo adquirió al Banco del Empleado, transformándose así como Banco de Londres y México.

Los Bancos de Chihuahua obtuvieron una concesión especial, la que les permitió presionar a las autoridades para que hubiera modificaciones al Código y así surge el nuevo código de comercio en el año de 1889, en donde señala en el artículo 640 "...que las instituciones de crédito se regirían por una ley especial y que mientras ésta se expedía, ninguna institución -- podría establecerse en el país sin la previa autorización de la Secretaría de Hacienda y sin el contrato respectivo aprobado en cada caso por el Congreso de la Unión" (20), lo cual originó nuevamente la desorganización bancaria hasta que en 1897 surge la primera Ley General sobre instituciones de crédito, determinando al sistema bancario en cuatro clases que son:

1. Bancos de Emisión.
2. Bancos Hipotecarios.

3. Bancos Refaccionarios.
4. Almacenes Generales de Depósito.

(Los cuales en un apartado más adelante se especificarán las funciones de cada uno de ellos).

Cuando estalló la Revolución en México existían 24 bancos de emisión - y cinco refaccionarios, debido a que la situación económica se vió disminuída, los bancos tuvieron que cerrar sus operaciones, quedando pocos funcionando.

En el gobierno de Victoriano Huerta se decretó la inconvertibilidad -- del billete de banco, lo cual aceleró el retiro y viendo esta situación - se decretó la suspensión de pago, lo que provocó un momento muy crítico - para la banca.

Al llegar Venustiano Carranza al poder, se abieron las oficinas federales quienes recibían toda clase de billetes, lo que contribuyó a que los bancos volvieran a sus actividades, pero debido a la gran circulación de papel moneda y a que muchas instituciones no cumplían con los requisitos de emisión se expidió un decreto a este aspecto y a través de la Secretaría de Hacienda se formó la Comisión Reguladora e Inspectoras de Instituciones de Crédito para que se cumpliera este decreto.

Al llevarse las actividades de esta Comisión liquidó a varias instituciones que no cumplían con lo establecido dando los primeros pasos para la creación del Banco Unico de Emisión.

El Sr. Alberto Pani, Secretario de Hacienda creó una Comisión para la estructuración de la nueva Ley General de Instituciones de Crédito y los Estatutos principales de la Ley del Banco de México, la cual fué promulgada en 1925, creando así al Banco de México, S. A., quien lleva las funcion

nes de:

- " 1. Emisión de billetes.
2. Regular la circulación monetaria en la República, los cambios en el exterior y la tasa de interés.
3. Redescantar documentos de carácter puramente mercantil.
4. Encargarse del servicio de Tesorería del Gobierno Federal y
5. En general, efectuar las operaciones bancarias propias de la banca de depósito " (21).

Surge un nuevo cambio en 1931 referente a la moneda, haciendo que Banco de México funcione como banco único de emisión y regulador de las actividades bancarias de todas las instituciones de crédito existentes en México.

La Ley General de Instituciones de Crédito fué dada en 1941 después de sufrir varias modificaciones a la emitida en 1925.

Al crearse el Banco de México surge la Comisión Nacional Bancaria, los cuales se han ido adaptando a los cambios que ha sufrido el país.

En el año de 1932 se le otorgó al Banco de México la asignación de Banco Central cuyo fin ha sido la reestructuración de la Banca mexicana.

Debido a la gran captación de recursos la banca mexicana ha presentado un buen desarrollo, trabajando en forma especializada y en otras en servicios múltiples.

El sistema bancario estaba formado por instituciones de crédito nacionales y privado hasta el 10. de Septiembre de 1982, en donde las nacionales sus recursos eran fondos federales, créditos extranjeros y redes -- cuentas del Banco de México, en cuanto a las privadas eran las empresas que presentaban una nueva perspectiva en este aspecto.

3. CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES.

" Las sociedades para las que haya sido otorgada concesión, en los términos del artículo 2o. de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, serán instituciones de crédito " (22).

Las instituciones de crédito nacionales eran las que su participación mínima era del 51% de su capital social, el cual corresponde al Gobierno Federal, quien ejerce el derecho mayoritario en sus acciones, el resto del porcentaje estaba constituido por particulares y por instituciones de crédito y la finalidad que perseguían era la de fomentar a través del crédito el desarrollo económico del país, sus recursos provenían del Gobierno Federal.

En lo que se refiere a las Instituciones de Crédito privadas, éstas se originaron a raíz de la concesión del Gobierno Federal, una vez que la Secretaría de Hacienda le otorgaba, contando con el consentimiento tanto de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros como del Banco de México.

Estas instituciones captaban sus recursos del público y la concesión no sería transmisible así como las operaciones que llevara a cabo eran las siguientes:

1. El ejercicio de la banca de depósito.
2. Las operaciones de depósito de ahorro, financiera, de crédito, hipotecario, de capitalización y fiduciarias.

Surgen las Instituciones de Crédito Mixtas cuando las instituciones privadas presentan problemas para continuar con sus operaciones y el Estado se integra a ellas para trabajar en forma conjunta, lo que constituye un mayor desarrollo al sistema bancario mexicano, el cual está en constante cambio, Así, debido a que no se contemplaba esta nueva configuración

en el sistema bancario surge en 1976 las reglas que controlan a la Banca Múltiple.

Así tenemos que la Banca Múltiple era una sociedad que contaba con la concesión por parte del Gobierno Federal para efectuar operaciones de depósito, financiera y de crédito hipotecario.

En el artículo 3o. de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, contempla a las Organizaciones Auxiliares de Crédito, a los almacenes generales de depósito y a las Uniones de Crédito estando contempladas las instituciones de fianzas en este renglón.

Los Almacenes Generales de Depósito.- Son aquellos que guardan, almacenan y conservan, ya sea bienes o mercancías, al realizarse esta operación se extiende un certificado de depósito y bonos de prenda, también pueden llevar a cabo la transformación de la mercancía a fin de que se incrementen su valor sin modificar su naturaleza. Presenta tres tipos de servicios:

1. Agrícolas, son los depósitos o graneros destinados exclusivamente para productos agrícolas, los cuales pueden ser industrializados.
- 2.- Mixtos, son los que reciben tanto productos agrícolas como cualquier clase de mercancía, ya sean nacionales o extranjeros.
3. Fiscales, es donde se reciben las mercancías bienes o productos que no hayan cubierto los requisitos necesarios de los derechos de importación necesarios.

Para la existencia de estos Almacenes es necesario estar autorizados tanto por la Secretaría de Hacienda como de la Comisión Nacional Bancaria.

Las Uniones de Crédito.- Se originaron en Alemania, en donde un grupo de obreros aportaba cuotas periódicas, las cuales formaban el fondo, sir-

viendo para otorgarlo en forma de préstamos con mínimos intereses a sus miembros, con el fin de ayudarse mutuamente, en base a esto en el año de 1909, Estados Unidos fundó la primera Unión de Crédito y en México se contempló sus bases para el inicio de estas uniones en el año de 1926 la Ley de Crédito Agrícola.

Los Bancos de Depósito.- Cumplen con un objetivo que es el de recibir del público dinero, el cual se maneja por cuenta de cheques, ya sea para su depósito y retiro, realizando también operaciones de crédito a corto plazo, las que comprenden 180 días, a fin de tener dinero disponible cuando lo solicite el cliente, el banco para realizar este tipo de operaciones deberá apearse a reglas establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Banco y Departamentos de Ahorro.- Son los que reciben dinero del cliente y pagan cierto interés por su guarda, aunque actualmente no existe un banco que tenga únicamente este giro, sino que lleva a cabo otras actividades para incrementar su captación. En ocasiones pueden estar conformado como un departamento dentro de alguna Institución, la cual preste varios servicios al público.

Las Sociedades Financieras.- Están conformadas con el objetivo de dar crédito al sector productivo, operando por medio de bonos financieros, depósitos a plazo fijo mayor a un año y préstamos de empresas, todo esto constituye sus recursos con los cuales les permiten conceder créditos.

Bancos Hipotecarios.- Son los que conceden créditos hipotecarios a largo plazo dando de garantía un bien inmueble y su captación de recursos es por medio de bonos hipotecarios y cédulas hipotecarias.

Bancos de Capitalización.- Funcionan para otorgar créditos que den ga-

rantías, ya sea hipotecaria o fiduciaria sobre los inmuebles urbanos, asimismo da crédito a sus suscriptores, al fomento de la habitación popular y de todo tipo de crédito. Sus recursos los obtiene a través de la creación de capitales pagaderos ya sea a fecha fija o eventual, mediante un pago periódico llamado prima, ofrece contratos al público llamados títulos o pólizas de capitalización, el suscriptor mediante un sorteo puede recibir con anticipación el capital establecido.

Bancos o Departamentos Fiduciarios.- Están conformados de manera semejante a la de los Bancos o Departamentos de Ahorro y las principales operaciones que realiza este tipo de Bancos es la de contratos de fideicomiso, emisión de títulos, administración de bienes inmuebles, realiza avales, entre otras.

La Banca Múltiple.- Es aquella que cuenta con la concesión del Gobierno Federal para efectuar las operaciones de depósito, financiera y de Crédito hipotecario, contando asimismo con la autorización de la Secretaría de Hacienda, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y del Banco de México

Al constituirse la Banca Múltiple proporciona mejor servicio al público, ya que en una misma sucursal se pueden llevar a cabo las operaciones de depósito, ahorro, financieras, fiduciarias e hipotecarias, obteniendo una mayor captación de recursos y por consiguiente mejor forma de otorgar más créditos, a este tipo de instituciones se les pide menor encaje y se ajusta más a las necesidades del desarrollo del país.

Encaje Legal.- Es el porcentaje que dan al Banco de México para que lo administre, proveniente de los ahorradores de una institución, con el fin de contar con una buena liquidez hacia los clientes.

Existe una clasificación de las instituciones de crédito por especialidades las cuales son:

Banca Comercial.- Son las que efectúan operaciones a corto plazo como son los bancos de ahorro y de depósito.

Banca de Inversión.- Sus operaciones son a largo plazo con el fin de fomentar el desarrollo de la producción, estando comprendidas en este punto las financieras, hipotecarias y de capitalización.

Banca de Servicios.- Son las fiduciarias que realizan operaciones de fideicomisos.

Existen órganos de control y vigilancia para las instituciones de crédito y organismos auxiliares, para poder realizar sus funciones y es la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y el Banco de México y las actividades de estos órganos son:

La Comisión Nacional Bancaria.- Creado en diciembre de 1924 es la encargada de la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, por medio de documentos enviados de las instituciones. Está constituida por un pleno y un permanente y para llevar a cabo sus funciones tiene dos direcciones generales, una Subdirección y Departamentos compuestos por instituciones de depósito, financiera, de capitalización e hipotecaria.

El Banco de México.- Funge como regulador de crédito, de la acuñación de la moneda y reserva metálica de dinero, es el único emisor de billetes, así como de administrar el encaje legal y sus funciones son de acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 2 de enero de 1965:

" 1. Regular la emisión y circulación de la moneda y los cambios sobre el exterior.

2. Operar como banco de reserva con las instituciones a él asociadas, y fungir respecto a éstas como cámara de compensación.

3. Constituir y manejar las reservas que se requieren para los propósitos antes expresados.

4. Revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria en cuanto afecten a los fines indicados.

5. Actuar como agente financiero del Gobierno Federal en las operaciones de crédito externo o interno y en la emisión y atención de empréstitos públicos, y encargarse del servicio de tesorería del propio gobierno.

6. Participar en representación del gobierno, y con la garantía del mismo en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, así como operar con estos organismos " (23).

El Banco de México debe tener una reserva compuesta de oro y plata acuñadas en barras o divisas extranjeras para sostener el valor del peso.

El ahorro es una fuente de inversión, ésta crea empleos y lo cual satisface necesidades materiales, dando por resultado menos dependencia del crédito externo.

Dada la situación actual es importante fomentar el ahorro y otorgar créditos, los cuales se pueden efectuar si el encaje legal disminuye y sobre todo aumentar la productividad, factores que contribuyen a una mejor estabilidad económica del país.

Los bancos son los intermediarios del crédito, ya que captan los recursos del público, los cuales son puestos a disposición de aquellas personas que los soliciten, mediante un interés determinado por la institución.

Dependiendo del tipo de crédito que se otorgue, existen varias clasifi

caciones que son:

De acuerdo a quien se otorgue, existe el crédito público que es el que se dá al Gobierno Federal, municipios, etc., y el crédito privado a todo-aquel que no está comprendido en el crédito público.

De acuerdo a su destino, existe el crédito a la producción, concedido-al área productiva o industrial, y el crédito al consumo comprende a los-comerciantes, particulares, etc.

Según el plazo para liquidar el crédito, está el crédito a plazo corto, el cual comprende 360 días como máximo y el crédito a largo plazo es aquel que sobrepasa este periodo.

En base a la garantía, se establece el crédito con garantía personal - otorgado sólo con la firma del deudor y el crédito con garantía real, el-cual es respaldado por los bienes determinados.

Para que un país logre su desarrollo es importante que considere en -- primer punto a la banca, ya que la economía está basada en el capital fi-nanciero, el cual está compuesto tanto del capital industrial como el ban-cario.

Las Principales actividades que realiza una banca son:

- Son intermediarios entre los ahorradores y los que solicitan ayuda - económica.
- Otorgan los créditos a los diferentes sectores económicos del país.
- Dan poder adquisitivo al otorgar crédito por medio de tarjetas de - crédito.
- Influye en forma determinada en el desenvolvimiento económico del -

país.

4. LA NACIONALIZACION DE LA BANCA.

Se considera que la banca fué estatizada y no nacionalizada ya que se nacionaliza a aquella empresa que ha estado en manos de extranjeros y pasa a manos de la nación, pero el hecho de que la banca privada estaba en manos de mexicanos y solo pasa a otros que pertenecen al estado, pues -- ya eran parte de la nación por su participación, aunque ésto no fuera mayoritaria, y además en esta nacionalización si se respetan a los Bancos - extranjeros, pero debido a que se ha adoptado por las mayorías el térmi- no nacionalización para referirse a este fenómeno económico, por tal moti- vo me avocaré a emplearlo como tal en el presente estudio.

Se llevó a cabo la nacionalización de la banca cuando se da por termi- nada la concesión otorgada a particulares para operar, por medio de un decreto de expropiación, con la indemnización de la propiedad que pasa a -- manos del estado, sin tomar en cuenta a la opinión de dichos particulares en el caso de la nacionalización de la banca mexicana, la indemnización - se pagará en un periodo no mayor de diez años.

Debido a que la banca privada no venía cumpliendo con su cometido prin- cipal que es la de ser intermediario entre el ahorrador y la distribución correcta y oportuna del crédito a los medios productivos del país, sino - que se dedicó a especular con la compra venta de dólares y de diferentes- tipos de valores, motivando la baja producción, fué lo que propició la nacionalización de la misma.

Asimismo contribuyó a la inflación, devaluación y endeudamiento externo.

Los intereses que cobra o paga un banco es el precio del dinero y se -

dan estos intereses con altas tasas cuando se solicitan en demasía el dinero o cuando hay escasez, es cuando surge la inflación.

" La inflación es un aumento de dinero en circulación, por arriba del incremento de la producción y su principal consecuencia es el alza general de los precios " (24).

Cuando existe demasiada moneda circulante motiva que se incrementen los intereses, lo que produce el alza de precios dando así la inflación.

La devaluación es la disminución de precio de una moneda en relación a otra moneda, dicha devaluación obedece a la economía de los países, la que depende de su producción y de los precios de cada país.

Los empleados piden aumentos salariales cuando pierden su poder adquisitivo y los grandes empresarios solicitan aumento de precios al subir -- el costo de sus productos, obligando así a que el gobierno solucione ésto con la emisión excesiva de billetes, originando la inflación.

La Banca se nacionalizó ya que está no realizaba en forma adecuada las actividades específicas al otorgársele la concesión, al momento de nacionalizarse se busca lograr tres objetivos que son:

- " 1. Fortalecer el aparato productivo y distributivo del país con el fin de evitar que la crisis financiera los afecte aún más.
2. Contribuir a detener las presiones inflacionarias.
3. Dar seguridad a los ahorradores y apoyar en especial a los pequeños ahorradores y cuentahabientes de las instituciones de crédito del país ya nacionalizada " (25).

" La nacionalización de la banca, con todo lo que tiene de positivo, es solo un medio, y no un fin. El fin es superar nuestras actuales difi

cultades económicas para lograr un desarrollo integral con independencia y justicia social, dentro de la democracia y la libertad " (26).

Independientemente de la expropiación de la banca privada, el estado abarcó a aquellas empresas en donde dichos bancos eran accionistas, convirtiéndose así el gobierno en el principal accionista, así como de dar su opinión en el consejo de administración de las mismas o de dar su voto en aquellas empresas con menos acciones.

Junto con la nacionalización de la banca surgió el control de cambio, con el fin de regular las transacciones que se realicen con moneda extranjera, establecido por el estado y la institución que se encargará de llevar a cabo dicho fin es el Banco de México, éste control opera por medio de dicha Institución, es decir, cualquier persona que tenga pesos mexicanos no podrá convertirlos en moneda extranjera sin la autorización del Banco de México.

Tanto para la nacionalización como el control de cambio se dió a través de un decreto, el cual a continuación detallamos, específicamente a lo concerniente a la nacionalización de la banca:

Secretaría de Hacienda y Crédito Público,

Decreto que establece la nacionalización de la Banca Privada,

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República.

JOSE LOPEZ PORTILLO, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, en ejercicio de la facultad que el Ejecutivo confiere la fracción 1 del artículo 89 de la Constitución General de la República, y con fundamento en el artículo 27 Constitucional y los artículos 10., frac

ciones I, V, VIII y IX, 2o., 3o., 4o., 8o., 10 y 20 de la Ley de Expropiación, 28, 31, 32, 33, 34, 37, 40 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 1o. y demás relativos de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares ; y

CONSIDERANDO.

Que el servicio público de la banca y del crédito se había venido concesionando por parte del Ejecutivo Federal, a través de contratos administrativos, en personas morales constituidas en forma de sociedades anónimas, con el objeto de que colaboren en la atención del servicio que el Gobierno no podía proporcionar integralmente:

Que la concesión, por su propia naturaleza, es temporal, pues sólo puede sustituir mientras el Estado, por razones económicas, administrativas, o sociales, no se pueda hacer cargo directamente de la prestación del servicio público;

Que los empresarios privados a los que se había concesionado el servicio de la banca y del crédito en general han obtenido con creces ganancias de la explotación del servicio, creando además, de acuerdo a sus intereses, fenómenos monopólicos con dinero aportado por el público en general, lo que debe evitarse para manejar los recursos captados con criterios de interés general y de diversificación social del crédito, a fin de que llegue a la mayor parte de la población productiva, y no se siga concentrando en las capas más favorecidas de la sociedad;

Que el Ejecutivo a mi cargo estima que, en los momentos actuales, la Administración Pública cuenta con los elementos y experiencias suficientes para hacerse cargo de la prestación integral del servicio público -- de la banca y del crédito, considerando que los fondos provienen del -- pueblo mexicano, inversionistas y ahorrador, a quien es preciso facilitar

el acceso al crédito;

Que el fenómeno de falta de diversificación del crédito no consiste - tanto en no otorgar una parte importante de créditos a una o varias personas determinadas, sino que lo que ha faltado es hacer llegar crédito oportuno y barato a la mayor parte de la población, lo cual es posible atender con la colaboración de los trabajadores bancarios y contando con la confianza del público ahorrador e inversionista;

Que el objeto de que el pueblo de México, que con su dinero y bienes - que ha entregado para su administración o guarda a los bancos, no sufra - ninguna afectación y pueda continuar recibiendo este importante servicio público y con la finalidad de que no se vean disminuídos en lo más mínimo sus derechos, se ha tomado la decisión de expropiar por causa de utilidad pública, los bienes de las instituciones de crédito privadas;

Que la crisis económica por la que actualente atravieza México y que, - en buena parte, se ha agravado por la falta del control directo de todo - el sistema crediticio, fuerzan igualmente a la expropiación para el mantenimiento de la paz pública y adoptar las medidas necesarias para corregir trastornos interiores, con motivo de la aplicación de una política de crédito que lesiona los intereses de la comunidad;

Que el desarrollo firme y sostenido que requiere el país y que se basa en gran medida en la planeación nacional, democrática y participativa, - requiere que el financiamiento del desarrollo tanto por lo que se refiere a gasto e inversión pública, como al crédito, sean servidos o administrados por el Estado, por ser de interés social y orden público, para que se manejen en una estrategia de asignación y orientación de los recursos -- productivos del país a favor de las grandes mayorías;

Que la medida no ocasione perjuicio alguno a los acreedores de las Instituciones crediticias expropiadas, pues el Gobierno Federal al reasumir - la responsabilidad de la prestación del servicio público garantiza la amortización de operaciones contraídas por dichas instituciones;

Que con apoyo en la legislación bancaria, el Ejecutivo por conducto -- de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, realizará las acciones necesarias para la debida organización y funcionamiento del nuevo esquema - de servicio crediticio, para que no exista ninguna afectación en la prestación del mismo, y conserven sin menoscabo algunos sus actuales derechos tanto los empleados bancarios, como los usuarios del servicio y los acreedores de las instituciones;

Que la medida que toma el Gobierno Federal tiene por objeto facilitar salir de la crisis económica por la que atravieza la Nación y, sobre todo, para asegurar un desarrollo económico que nos permita, con eficiencia y - equidad, alcanzar las metas que se ha señalado en los planes de desarrollo; he tenido a bien expedir el siguiente:

Artículo primero. Por causa de utilidad pública se expropián a favor de la Nación las instalaciones, edificios, mobiliario, equipo, activos -- cajas, bóveda, sucursales, agencias, oficinas, inversiones, acciones o -- participaciones que tengan en otras empresas, valores de su propiedad, de rechos y todo los demás muebles e inmuebles, en cuanto sean necesario, a - juicio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, propiedad de las - Instituciones de Crédito Privadas, a las que se les haya otorgado conce - sión para la prestación del servicio público de banca y crédito.

Artículo segundo. El Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, previa la entrega de acciones y cupones --

por parte de los socios de las instituciones a que se refiere el Artículo-Primer, pagará la indemnización correspondiente en un plazo que no excederá de 10 años.

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

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

Artículo quinto. No son objeto de expropiación el dinero y valores propiedad de usuarios del servicio público de banca y crédito o cajas de seguridad, ni los fondos o fideicomisos administrados por los bancos, ni en general bienes muebles o inmuebles que no estén bajo la propiedad o dominio de las instituciones a que se refiere el artículo primero; ni tampoco son objeto de expropiación las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares de crédito, ni la banca mixta, ni el Banco Obrero, ni el Citybank, ni tampoco las oficinas de representación de entidades financieras del exterior, ni las sucursales de bancos extranjeros de primer orden.

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

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

TRANSITORIOS.

Primero, El presente Decreto entrará en vigor el día de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Segundo, Los servicios de banca y crédito podrán suspenderse hasta por dos días hábiles a partir de la vigencia de este Decreto, con objeto de organizar convenientemente la debida atención a los usuarios.

Al final del documento aparece la fecha así como los nombres y firmas de los secretarios de las diferentes dependencias gubernamentales.

Posteriormente se dió el Decreto que establece el control generalizado de cambios, asimismo se reiteró que:

"Los derechos de los trabajadores del sistema bancario serán respetados. El viejo anhelo de crear un sindicato bancario, podrá fructificar, como ocurre en la mayor parte de los países" (27).

Y es así como se inicia una nueva etapa en los bancos dándose un incipiente sindicalismo, punto que trataremos a continuación:

4. LOS SINDICATOS.

Los sindicatos están formados por grupos de trabajadores o de patronos con el fin de defender los intereses de sus asociados.

Asimismo existen diversas clases de sindicatos:

- A) Gremiales
- B) De empresa
- C) Industriales
- D) Nacionales de la industria
- E) De oficios varios

A) Gremiales.- Integrados por aquellas personas que ejercen una misma profesión, especialidad u oficio.

B) De empresa.- Son de aquellos trabajadores de una empresa sin importar su profesión o especialidad.

C) Industriales.- Se conforman por trabajadores de diversas empresas que pertenezcan a un mismo ramo.

D) Nacionales de la industria.- Integrado por trabajadores de diversas empresas del mismo ramo industrial y que estén -- ubicados en dos o más entidades federativas.

E) De oficios varios.- Compuesto por trabajadores de diferentes especialidades o profesiones.

Existen requisitos para que se constituya un sindicato y son dos los grupos de requisitos:

1. Requisitos de Fondo
2. Requisitos de Forma.

Los requisitos de Fondo se contempla como personas físicas a los trabajadores, y a los patrones tanto físicas como morales, no debe considerarse para tomar parte del sindicato a trabajadores de confianza, ni menores de 16 años o extranjeros; para constituirlo deben ser como mínimo 20 personas en el caso de los trabajadores y en el caso de los patrones, éstos deberán ser de tres o más integrantes.

En cuanto a los requisitos de Forma, es importante que se registren ante la Junta de Conciliación y Arbitraje y ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en donde se deberá anexar al acta una lista de sus miembros con datos generales de ellos y de sus patrones, copia autorizada de los estatutos del sindicato, así como copia autorizada del acta de la asamblea de la elección de la directiva del sindicato.

Por otra parte si una empresa se encuentra sindicalizada, depende en gran parte del tipo de programa y del desarrollo de la empresa y de la cooperación del sindicato existente, por eso es importante mantener buenas relaciones entre ambas partes.

Las funciones de un sindicato, entre otras es principalmen

te la de velar por el cumplimiento de un contrato, el cual contemplará las condiciones de trabajo para los miembros que representa dicho sindicato.

Proteger y ayudar a sus miembros contra tratos injustos o problemas de relación del trabajo de parte de la empresa.

Al existir un sindicato en una empresa influye tanto en el trato de los empleados, el tipo de programa así como la actitud del empleado, el cual se mostrará mas seguro.

El hecho de que exista un sindicato en una organización laboral, ésta tendrá que contemplar funciones adicionales relativas a las negociaciones y resolución de problemas que el --sindicato presente, así como un mejor control de políticas y reglamentos.

En lo que se refiere a la toma de decisiones y cambios, la empresa se ve restringida debido a que el sindicato interviene en ellas, claro siempre y cuando se relacionen, ya sea directa o indirectamente sobre sus miembros.

En los administradores habrá mayor grado de responsabilidad tanto para cumplir con el reglamento como para vigilar y negociar con el sindicato algunas discrepancias con los empleados contando con el apoyo de la alta Gerencia, ya que de no ser -- así bajará la disciplina de ese departamento.

Al pertenecer a un sindicato puede traer al empleado un medio para sus frustraciones, le proporcionan seguridad, satisface su necesidad de pertenecer a un grupo, de identificación, contar con mayor fuerza para sus demandas económicas, proteger

sus derechos de trabajo, pueden resaltar su capacidad de líder, reciben algunos beneficios y servicios personales por parte - del sindicato.

Los sindicatos están formados por grupos de trabajadores - con el fin de:

- "1. Promover un medio para la fijación de salarios.
2. Reemplazar los pequeños despotismos orientales entronizados en los negocios por democracias regidas por un código jurídico" (28)

Por lo general un sindicato tiene cuatro niveles jerárquicos que son: Presidente, miembros de la junta directiva, delegados y todos los otros miembros.

Estos cargos son asignados a empleados de la empresa por medio de votación, cuando surge una queja de los trabajadores se le comunica al delegado quien tratará de solucionarlo, pero de no estar en sus manos la solución, la pone en consideración al siguiente nivel hasta llegar a una decisión.

Por lo general surge el sindicato debido a la poca importancia que da la Gerencia al aspecto humano y a la mala comunicación en la empresa, ya que el sindicato debe basarse en el elemento humano y no sobre el trabajo.

Una de las funciones del sindicato es la de contar con procedimientos efectivos y rápidos para transmitir las demandas de los trabajadores sin que existan retrasos en la comunicación.

La comunicación del sindicato con la Gerencia es con el fin

de llevar críticas en lo que se refiere al funcionamiento de la organización y a las peticiones de cambio, ya que la mayor parte de la comunicación existente es dada por información as cendente y por críticas y demandas en sentido descendente y - que al momento de intervenir el sindicato presiona para efectuar cambios estableciendo así una mejor comunicación que de otra manera posiblemente no se hubiera dado.

La toma de decisiones y la acción a realizar sólo las lleva a cabo la alta gerencia, ya que el sindicato actúa como un ca talizador únicamente.

Cuando se presenta una queja a un nivel medio de mando y - no se da solución, el sindicato acude a la alta gerencia, la cual ya deberá estar enterada por medio de la línea de mando - media para así contar con las dos versiones y llegar a un acuer do.

La organización sindical es diferente a cualquier otro tipo de organización, ya que el presidente no toma decisiones ni emite órdenes, no fué asignado por el nivel alto, sino por los niveles bajos.

El sindicato emplea su tiempo en demandas de los empleados, sugiriendo o pidiendo cambios, todo esto para beneficio del em pleado, buscando asimismo la uniformidad en todos los aspectos.

"El movimiento obrero, en realidad surgió al principio esencialmente como movimiento social de protesta contra los abu sos económicos y sociales a que se sujetaba a los trabajado-- res. En sus inicios atrajo a una pleyade de reformadores sociales y revolucionarios que veían en los sindicatos valiosos

instrumentos para ayudarlos a alcanzar ambiciosos planes para reorganizar a la sociedad. Los primeros tratadistas del movimiento obrero intentaron clasificar a los sindicatos sobre la base de la ideología que profesaban sus líderes.

...La filosofía de los sindicatos fué formulada por primera vez por el Profesor Selig Perlman, de la Universidad de -- Wisconsin, cuya teoría del sindicalismo consciente del empleo construyó toda la dinámica del movimiento obrero alrededor -- del empleo.

El profesor Perlman señaló que los sindicatos se fundan en un criterio de limitadas oportunidades de empleo, situación -- que requiere que el trabajador individual, tanto por interés propio como el del grupo a que pertenece ocupe su empleo a -- condición de observar las reglas generales que ha formulado -- el sindicato para su grupo. El sindicato a su vez, busca por medio de la contratación colectiva con el empresario, estable -- cer derechos en el empleo tanto para el individuo como para -- todo el grupo.

...El representante sindical dedicará todo su tiempo a negociar convenios, administrar el contrato y tramitar las quejas" (29)

Para que exista la unidad organizacional de un sindicato -- es indispensable que los sindicatos locales estén aliados a -- la organización nacional, quien a su vez se divide en áreas o distritos regionales, con el fin de atender y controlar di -- chas actividades.

El mayor grado de autoridad y control recae en los sindica

tos nacionales, los que están constituidos por reglas y condiciones bajo las cuales trabajan los sindicatos locales, y dentro de sus funciones están la de recolectar tanto las cuotas normales como las de iniciación, la administración de dichas cuotas y la integración de nuevos miembros. Asimismo los sindicatos nacionales les brinda apoyo ya sea de tipo profesional o económico tanto para su organización, el mantenimiento de huelgas o en acuerdos de contratos de trabajo.

En lo que se refiere al sindicato local este es el intermediario entre la empresa y el empleado con el fin de que se cumplan con lo estipulado en el contrato de trabajo.

Cuando un sindicato es pequeño sus funcionarios pueden desarrollar tanto las funciones en la empresa como en el sindicato, no así cuando se trata de un sindicato grande en donde desempeñará dicho cargo en tiempo completo, debido al tipo de actividades que realiza.

Los miembros del sindicato que tratan directamente con la empresa, con los representantes de negocios y los delegados, con los cuales se negocian todo tipo de problemas que surjan en el ámbito laboral.

El representante de negocios es el que mayor poder ejerce dentro del sindicato local dado por el apoyo político de los miembros.

El delegado de taller es el representante de los miembros de alguna área o unidad de la empresa con el fin de resolver las quejas de los miembros con el capataz.

Actualmente la mano de obra organizada ha bajado su vigor y apoyo por parte de la legislación, existiendo poca contratación para sus integrantes y se dan menos sindicatos que los ayuden, por lo que éstos estudian la mejor manera de poder contribuir en mejores métodos para afrontar estos problemas.

La mano de obra se ha visto afectada por el desarrollo tecnológico de la industria, ya que se ha mecanizado algunos procesos provocando con esto la eliminación de puestos y por consecuencia el desplazamiento de trabajadores, situación por la cual los sindicatos han luchado por obtener un fondo de donde se beneficiará a aquellos trabajadores desplazados antes de tiempo por el mejoramiento de los métodos de trabajo.

La posibilidad de sindicalizar a los llamados trabajadores de cuello blanco u oficinistas a pesar de su resistencia por considerar al sindicato como algo degradante para su posición, pero debido a los cambios que se dan en la economía de los países ésta tendencia es ya una realidad.

Para que se dé esto es necesario que se homogenice este tipo de trabajadores por medio de su área técnica profesional para que se pueda dar este tipo de situación.

Para que la empresa y el sindicato puedan llevar a cabo sus negociaciones de manera positiva es primordial que tanto la actitud y personalidad de sus integrantes, así como la claridad de los términos del contrato colectivo estén presentes para favorecer tal negociación.

Cuando por primera vez en una empresa surge el sindicato,

Ésta deberá adaptarse y ajustarse a los cambios que provoca esta situación.

En el momento en que el ambiente de una empresa empieza a sentirse inconformidad ante factores de trabajo como trato injusto, mala paga, no cubre sus necesidades, todo esto origina que exista un movimiento tendiente a la sindicalización.

Los trabajadores podrán formar un sindicato siempre y cuando exista un buen grado de insatisfacción y una buena integración de sus componentes, cuando se da esto recurren comunmente al sindicato nacional, el cual por lo general está siempre presto ante cualquier llamada de este tipo, estudiará la situación existente y si lo considera conveniente iniciará su movimiento de apoyo, atrayendo a empleados para que se conviertan en miembros, realizará mítines, distribuirá boletines, si es necesario para que se reconozca el sindicato, se colocarán en las puertas de dichas empresas para así presionarlos.

Una vez obtenido el reconocimiento del sindicato, el primer paso es la elaboración del contrato colectivo, en donde todos los empleados serán miembros de este movimiento.

Al momento de surgir el sindicato pueden presentarse fricciones entre éste y la empresa, dándose así un ambiente hostil que puede permanecer años o irse desvaneciendo conforme se establecen relaciones de negociaciones más inteligentes.

Para que el sindicato cobre fuerza es necesario que desarrolle pláticas para convencer a los empleados que las condiciones de trabajo deben ser mejoradas, lo que se podrá alcanzar -

por medio de la unión al sindicato, no deberá usarse ningún otro tipo de situación para poder atraerse adeptos.

Dentro de una empresa o fábrica pueden estar conformados varios sindicatos, según cada especialidad y a su vez pertenecer a un solo sindicato, cuando existen varios sindicatos se puede alcanzar una acción más solidaria y no precisamente por medios formales sino más bien espontáneos, ya que una vez que se ha formado el comité general de agravios y contratos, así como el establecimiento de acuerdos para lanzarse a huelga, - por lo general siempre hay un líder espontáneo que representa a esos sindicatos, el cual surge de este comité, si se llegara a eliminar a este representante, surgiría otro que ocuparía su lugar.

En los sindicatos internacionales el representante es asignado por el presidente, quien entre sus funciones está la de organizar las nuevas estructuras locales, cooperar en sus inicios y representar a las organizaciones locales aisladas.

"La organización sindical típica es relativamente amorfa e incontrolada aunque tiene un patrón-esquema definido, que se repite de un sindicato a otro, carece de precisión mecánica y autoridad militar que caracteriza a muchas organizaciones de empresa. La mayor parte de la autoridad y decisiones que manifiestan los sindicatos proceden de él y se transmite en sentido descendente desde los niveles superiores" (30)

Es decir que los funcionarios internacionales deben tomar sus decisiones acerca de los problemas de los sindicatos locales, ya que son los mejores informados acerca de los mismos.



sin tomar en cuenta a los superiores, ya que ellos los contemplan del exterior de una manera menos profunda, basándose naturalmente dichas decisiones en la constitución y en la constante comunicación que exista entre los representantes internacionales y los locales a través de congresos y publicaciones oficiales.

En ocasiones el funcionario local realiza dos actividades a la vez, la de su trabajo y la del sindicato, está en esa situación debido al apoyo de los miembros y debe de estar de acuerdo con sus compañeros de trabajo para seguir en esta posición, por lo que es importante que debe satisfacer las necesidades de los que representa.

Deben de luchar por problemas individuales, saber guiar y dirigir al grupo, evitar conflictos, presionar para defender los derechos de los trabajadores y si es necesario planear y organizar las huelgas. Al pasar al grupo superior sus funciones están enfocadas únicamente hacia el sindicato.

Para que un funcionario local ascienda, es necesario que - tenga buenas relaciones con los superiores del sistema, ya que de otra manera, es decir sólo con el apoyo de los obreros o - empleados de base no lo lograría, dado que ésto representa la lucha de grupo por el poder y el hecho de ascender uno des--plaza a otro grupo.

Para mantenerse en esa posición debe estar en constante --trato con los grupos locales, debe mantener una situación tranquila y convencer a su grupo de su habilidad para hacerlo, de

be organizar y guiar a los trabajadores, ya que el sindicato debe estar bien estructurado para que exista y se sostenga con el apoyo de sus afiliados.

Una vez que ha obtenido el sindicato el reconocimiento es primordial que todos los empleados de dicha empresa sean miembros y así contar con mayor poder, teniendo además la capacidad de disciplina sobre dichos afiliados, si el sindicato lleva realmente a cabo este control de disciplina contará con mayor seguridad para presionar a la empresa para alcanzar beneficios para sus miembros mediante la suspensión del trabajo de los mismos.

A través del contrato colectivo el sindicato determina el tipo de gremio a que pertenece, los cuales pueden ser algunos de los siguientes:

Gremio abierto.- Se da cuando es reconocido como intermediario en las negociaciones de los empleados y la empresa.

Representación de miembros solamente.- Es cuando se reconoce que existe un sindicato el cual solo negocia por sus miembros.

Gremio de negociación exclusiva.- La empresa y el sindicato negocian únicamente dentro de la formación que la empresa presente.

Gremio de mantenimiento de membresía.- Se refiere a los empleados que han sido miembros por un tiempo determinado que deben conservar su membresía, ya que de otra manera pierden sus puestos.

Gremio preferencial.- Es el que da preferencias a los miembros

del sindicato en lo que se refiere a algunos aspectos como son promociones, aumentos, etc.

Gremio de agencia.- Los pertenecientes a este tipo de gremio - no necesariamente necesitan estar afiliados al sindicato, pero deberán pagar sus cuotas como apoyo a la organización sindical

Gremio sindical.- Este tipo de gremio obliga a hacerse miembros del sindicato a todos los trabajadores con el fin de obtener mayor control y disciplina, lo cual traerá beneficio a su vez a la empresa.

Gremio cerrado.- Se dará contratación a aquel personal que esté al corriente de sus cuotas sindicales, éste tipo de gremio actualmente está prohibido pero se lleva a cabo por convenios informales.

Para los sindicatos de tipo de gremio sindical o de mantenimiento de membrecía puedan llevar un control del pago de sus cuotas lo deducen de las percepciones de sus miembros con el fin de evitar de hacer la recolección en forma individual y evitar el despido de los trabajadores por el atraso de esta cuota.

Cuando existe más de un sindicato luchando por el reconocimiento, es necesario que la Comisión Nacional de Relaciones de Trabajo lleve a cabo las elecciones llamada elección formal para que se establezca el reconocimiento, pero sino se lleva a cabo por medio de la comisión se le llama elección consentida, una vez realizada dicha elección se certifica ante la Comisión por un lapso de mínimo un año o por el período de duración del contrato colectivo.

Al negociar lo referente al Contrato Colectivo tanto la em presa como el sindicato procederán a realizarlo por medio de amenazas y persuasión, para obtener lo más que puedan y ceder en lo mínimo por medio de presiones de todo tipo.

Ambos funcionarios deben planear una estrategia y contar con información que servirá de base para dicha negociación, una vez que se ha cerrado un contrato deberá iniciarse la pre paración para el nuevo contrato siguiente.

Las fuentes de información para realizar tales negociaciones se obtiene tanto datos internos como sueldos, quejas, pro mociones, desarrollo de labores, así como de datos externos como son: la situación económica del país, deducción de las utilidades de la empresa, prestaciones y sueldos de otras empresas, etc.

La mayoría de las veces en las negociaciones tienden a exce derse en sus demandas con el fin de ceder en ciertas concesio nes sin propasarse en éstas, contando con un margen y si es necesario aplicarlo en un punto muerto de dichas negociaciones, cuando se trata de abrir una nueva área en las negociaciones se hace de manera modesta para así obtenerlo y dar pie en el futuro que éstas áreas se expanda en los contratos siguientes.

Se dan las negociaciones colectivas cuando las empresas pequeñas ponen en manos de profesionales éste tipo de problemas y a la vez le ayuda para evitar huelgas, ya que este tipo de asociaciones de negociaciones son miembros de varias empresas y se solidarizan cuando existe estas amenazas.

Cada negociación es diferente, dado las condiciones, las experiencias y personalidad de cada una de las partes, en ocasiones al llevarse dichas negociaciones llegan a su solución en cuestión de horas, en otras, suele llevarse hasta meses.

Existen etapas en las negociaciones, las cuales son:

- A) La apertura de las negociaciones. •
- B) Análisis de las proposiciones.
- C) Resolución de las proposiciones.
- D) Presiones y puntos muertos en la negociación.
- E) La resolución de puntos muertos en la negociación.

A) En la apertura de las negociaciones se da una junta inicial a través de la cual se asienta el tipo de autoridad de la negociación dada por los representantes de ambas partes, así como la determinación de reglas y procedimientos que se llevarán a cabo en dicha negociación. Esta primera junta sirve para aclarar las proposiciones de ambas partes.

B) En lo que se refiere al análisis de las proposiciones, las demandas iniciales casi por lo general no se dan a conocer por completo lo que se busca, y no le darán una relevancia grande a sus peticiones con el fin de no verse obligado a un mayor retribuímiento por ello, dado esto, ambas partes presentan resistencia a pesar de que en la mayoría de las veces se cede ante las demandas, pero se realiza este tipo de movimientos para producir un efecto de importancia por lo obtenido, ya que de otra manera se le restaría el significado y los líderes se excederán en sus demandas la próxima ocasión que se presente y con mayor presión para obtenerlos.

C) En la resolución de las proposiciones, es importante que todas las peticiones realizadas sean resueltas de acuerdo a su aparición o llevar cierto orden, por lo general se inicia por acuerdos tentativos para cada proposición, iniciando por proposiciones de menor importancia para finalizar con la proposición principal, de acuerdo a la estrategia que se utilice.

D) Las presiones y puntos muertos en la negociación.- Tanto la empresa como el sindicato suelen utilizar presiones de tipo económico en caso de que no se solucionen sus problemas, así tenemos que el sindicato usa como presión las huelgas, el boicot, las líneas de piquete y las empresas utilizan el cese de operaciones, mandar el trabajo a otra localidad, tanto una como otra el hecho de amenazar verbalmente sobre este tipo de presiones tiende a llevarse a cabo mediante un arreglo pacífico.

Huelga.- Se da una huelga cuando un grupo de trabajadores se niegan a trabajar y con el fin de que la empresa no lleve a cabo sus funciones.

Las líneas de piquete, se refieren a colocar personal en las entradas de las empresas evitando así la penetración de los empleados a sus labores haciéndose pública dicha disputa.

El boicot, se da cuando un empresario puede trabajar a pesar de estar en huelga, el sindicato interviene para que sus ventas bajen considerablemente, imponiendo multa a aquellos miembros que ayuden al empresario que está sujeto al boicot llamado primario y secundario cuando el sindicato induce a proveedores y clientes.

Los paros provocados por la empresa, surgen cuando el dueño de la empresa quiere presionar al sindicato o apoyar a otros miembros que se ven amenazados por la huelga, también para evitar la pasividad de los sindicatos, daños a la empresa, este tipo de situaciones se presenta raras veces, ya que trae como consecuencia pérdidas de ganancias y una mala imagen para el empresario.

E) Resolución de puntos muertos en la negociación.- Por lo general un paro o una huelga no duran mucho, ya que conforme pasa el tiempo aumentan las pérdidas en ambas partes, lo cual contribuye a que se llegue a un acuerdo.

La intervención de un conciliador o un mediador ayudan a dar término del problema, las funciones que desempeña el conciliador es la de contribuir a que tanto la empresa como el sindicato encuentren una solución, no así la del mediador, el cual presenta soluciones alternativas, aunque en ocasiones se traslapan dichas funciones.

Cuando interviene el arbitraje es por que se presenta dificultad en la administración del contrato, dándose la decisión de una tercera parte, quien no es aceptada su intervención en la negociación de puntos muertos, ya que ambas partes prefieren llegar a su propia solución sin la decisión de una parte más.

Interviene el gobierno cuando el problema afecta la seguridad nacional o el bienestar público, trayendo por consecuencia la intervención de éste en la empresa, de cancelación de

contratos, a problemas judiciales, así como la mala imagen que dan al público por ambas partes. El gobierno presionará mediante una comisión, la que realizará una investigación de los hechos para contribuir en la resolución de los puntos muertos, - así como al voto secreto de los integrantes del sindicato, para llegar a una solución.

El Contrato Colectivo.- Se llega al punto final de una negociación cuando se cuenta con el Contrato Colectivo, la redacción de éste es importante, ya que de no ser así, da pie a que surjan malos entendidos y provoquen problemas, será la guía de las funciones que desempeñarán las partes que los compongan, - cada nuevo contrato deberá ser mejor que el anterior, por lo general un contrato comprende de 20 a 30 artículos, los de mayor relevancia son:

Declaración general.- Se contempla el campo de acción así como el fin de dicho contrato.

Seguridad del contrato.- Se estipula el tipo de reconocimiento del sindicato, su control de cuotas, los derechos de los líderes sindicales, su participación en las decisiones, todo aquello que pueda brindar la sobrevivencia del sindicato.

Funciones o derechos de la administración.- Define la empresa sus derechos así como el campo de acción independiente de sus decisiones, para evitar la expansión del sindicato.

Procedimiento de quejas.- Es el más importante en el contrato, ya que contempla el proceso de quejas, el arbitraje, qué problemas pueden ser considerados como quejas, todo esto bien definido en dicho contrato.

Cláusulas de antigüedad.- Se establece la forma de acumulación de antigüedad, la asignación de trabajo, el tiempo extra, o alguna preferencia por dicho concepto, tomando en cuenta las transferencias, promociones, despidos o separaciones.

Salarios.- Se refiere a los sueldos y horarios, se debe determinar el sueldo de cada puesto, el procedimiento para establecer los salarios, la forma de pago, etc.

Prestaciones.- Determinan el tipo de prestaciones como el pago de días festivos, de vacaciones, servicio médico, etc.

Cláusulas varias.- En donde se contemplan asuntos varios como seguridad, condiciones de trabajo, etc.

Terminación del contrato.- Determina el tiempo vigente del mismo así como el proceso que seguirá para su finalización o reapertura.

En ciertas ocasiones es necesario que se ratifique el contrato por parte del sindicato nacional así como los accionistas de la empresa.

Es importante que tanto la empresa como el sindicato cumplan con lo establecido en el contrato para darle su justo valor y evitar problemas posteriores por falta de conocimiento y comunicación de ambas partes.

A continuación se especifican las prácticas injustas tanto por parte de la empresa como por parte del sindicato.

Por parte de la empresa:

"1. Interferir con, restringir, o coaccionar a los empleados - en el ejercicio de sus derechos garantizados en la sección 7.

2. Dominar o interferir en la formación o administración de - cualquier organización laboral o contribuir financieramente o con otro apoyo a ésta.
3. Discriminar en relación a la contratación o la tenencia de empleo o en cualquier término o condición de trabajo o descorazonar la membrecía en cualquier organización laboral.
4. Separar o discriminar en otra forma a los empleados, debido a cargos o testimonios.
5. Rehusarse a negociar colectivamente con los representantes debidamente electos por sus empleados.

La sección 7 a que se refiere el punto 1 dice:

Los empleados deberán tener el derecho de autoorganización, para formar, unirse o asistir a las organizaciones laborales, para negociar colectivamente a través de representantes de su propia elección y para ocuparse de actividades concertadas, con el propósito de negociación colectiva u otra ayuda mutua de protección.

Las prácticas injustas de un sindicato pueden ser:

1. Restringir o coaccionar a los empleados en el ejercicio de sus derechos.
2. Restringir o coaccionar a una empresa en su selección de las partes para negociar en su provecho.
3. Persuadir a una empresa para discriminar a sus empleados.
4. Rehusarse a negociar colectivamente con una empresa.
5. Participar en boicots secundarios y disputas jurisdiccionales.
6. Intentar forzar el reconocimiento de una empresa cuando --

- otro sindicato ya es el representante certificado-
7. Cargar cuotas de iniciación excesivas.
 8. Prácticas abusivas que implican el pago de salarios por servicios no desempeñados" (31).

Sin embargo, el empresario puede expresarse libremente en lo referente a los sindicatos, no se puede obtener las cuotas sin la autorización del empleado, se le brinda el derecho a la empresa de reclamar cuando el sindicato no cumple con lo establecido en el Contrato Colectivo, se dá el derecho a los miembros de presentar sus quejas directamente a la empresa sin la intervención del sindicato, así como establecer un lapso de 80 días en caso de que la huelga o paro afecte a la nación para someter a voto secreto de los trabajadores si aceptan la oferta final de la empresa.

Los principales derechos de los miembros del sindicato son:

1. Nominar candidatos para funcionarios sindicales.
2. Votar en las elecciones o referendums del sindicato.
3. Asistir a los mítines del sindicato.
4. Participar en los mítines del sindicato y votar en los negocios de los mismos.

Otro punto importante es la presentación de reportes por parte de la empresa y del sindicato, sobre todo éste último quien lo presentará al inicio ante la Secretaría de Trabajo, así como el reporte financiero anual, se informará sobre los funcionarios que tengan intereses financieros en la empresa los cuales se afianzarán en el 10% de los fondos sindicales a que sean responsables. La empresa reportará la erogación por

concepto de persuasión para llevar a cabo las negociaciones y los consultores informarán los acuerdos o actividades de la empresa y el sindicato.

Hasta la fecha no existe alguna ley que contribuya realmente a la satisfacción de ambas partes así como para motivar a su participación y cooperación en forma voluntaria, esto solo se presenta cuando el sindicato y la empresa llevan buenas relaciones de trabajo para no verse involucrados en el proceso legal.

La cooperación mutua favorece a mayor productividad así como la reafirmación en la posición más estable del sindicato.

Así tenemos que en México existen tanto agrupaciones como sindicatos los cuales detallo:

Las agrupaciones patronales más importantes en México son:

La Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), es la agrupación que las cámaras de comercio están -- obligadas a integrarse a dicha confederación.

La Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) integrada por cámaras y asociaciones.

Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMIN) están agrupadas cámaras industriales así como la CANACINTRA.

Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) en donde su afiliación es voluntaria.

Consejo Coordinador Empresarial (CCE) fué creado con el fin de coordinar las actividades empresariales ante el gobierno y para poderse afiliar es a través de invitación de sus --

miembros, este consejo viene siendo la contraparte de los sindicatos, ya que defiende los intereses de los empresarios frente al gobierno.

Los principales Sindicatos que existen en México son:

La CTM que es la Central de Trabajadores de México en donde su líder es Fidel Velázquez, a esta agrupación están integrados muchos sindicatos de la República.

El SNTE Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, el cual está compuesto por trabajadores de la educación que dependen de la Secretaría de Educación Pública.

CNC Confederación Nacional Campesina, está conformado por campesinos del país.

CT Congreso del Trabajo, el cual se integra a la CTM, CNC y FSTSE, que es el lugar donde se concentran dichos sindicatos.

FSTSE Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado, comprende a los empleados del estado. Estando contemplados los empleados bancarios después de la Nacionalización de la Banca, integrados en el apartado B del artículo 123 Constitucional, asimismo se legaliza el sindicalismo bancario, existiendo una adición de la fracción XII bis al apartado B del artículo referido, expidiéndose posteriormente la Ley Reglamentaria de la mencionada fracción, la cual rige las relaciones laborales de los trabajadores bancarios. En cuanto a las condiciones generales de trabajo se encuentra en negociación con la Secretaría de Hacienda, así como la reglamentación específica.

"La crisis estructural que vive el país se presenta en México de manera multiforme y así, va de los efectos de la recesión mundial en el aparato productivo, a la manipulación de -- los precios del petróleo, a la oscilación de las tasas de interés en los costos del dinero, al incremento desorbitado de la deuda externa, al aumento incontrolado de la inflación; así como a la pérdida de confianza en el peso y la consiguiente dolarización de la economía; a la nacionalización bancaria como respuesta política de un régimen a una situación en gran parte -- auspiciada por él mismo..." (32)

"El sindicalismo bancario responde al propósito del cambio estructural señalado en el Plan Nacional de Desarrollo, adoptando las exigencias y demandas que plantee la sociedad mexicana en el momento presente" (33).

"...mientras no se firme el protocolo de reestructuración de la deuda exterior con todos los bancos acreedores no puede considerarse resuelto el problema" (34)

Por lo que considero que la Nacionalización de la Banca Mexicana se dió en base a la situación económica que atravezaba México en esos momentos; por la deuda de los bancos mexicanos con los extranjeros y con el fin de evitar una situación difícil, el estado toma en sus manos a dichos bancos para evitar esta situación, más que por un cambio de régimen, lo cual coincidió en esos instantes con la toma del poder, ya que era una medida que se tomaría tarde o temprano dada la crisis económica del país.

Fu  así que, los bancos que funcionaban como sociedades anónimas se constituyeron como sociedades nacionales de crédito y por lo consiguiente todos los bancos expropiados se integraron en una sola sociedad.

Conforme se fué estructurando el sindicalismo bancario, surge la Federación Nacional de Sindicatos Bancarios (FENASIB), - misma que busca identificarse de manera oficial como tal.

De acuerdo a lo antes expuesto, despert  el interés de investigar si dicha situación puede influir en los diferentes - motivos de renuncia de los empleados bancarios, en donde encontr  lo siguiente:

C U A R T O C A P I T U L O .

ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS MOTIVOS DE RENUNCIA EN UNA INSTITUCION BANCA-
RIA, ANTES Y DESPUES DE LA NACIONALIZACION DE LA BANCA.

1. MARCO TEORICO.

De acuerdo a lo expuesto en los capítulos anteriores en los cuales se contempla la importancia que tiene el proceso administrativo en cualquier empresa, así como la cooperación del factor humano para que dicho proceso pueda llevarse a cabo, de ahí que surge la necesidad de seleccionar y colocar al hombre en el puesto adecuado, el que se capacitará, motivará y evaluará para que así favorezca su adaptación al medio de trabajo, realizando en forma óptima sus tareas y permaneciendo mayor tiempo en la organización.

Existen diferentes causas por las cuales renuncia un trabajador, por lo tanto es de vital importancia que se detecten aquellas de mayor incidencia y así la organización esté en posibilidades de realizar acciones tendientes a disminuirlas o evitarlas y consecuentemente reduzca los movimientos de personal ocasionados por la renuncia y pueda bajar el costo que esto implica.

Conforme un empresario logra cada vez obtener mayor desarrollo, se hace necesaria la contratación de más personal, así como la designación oficial de las funciones que realizará su personal, lo que requiere que se jerarquicen los niveles, con el fin de que exista mayor control de dichas funciones, en donde se nombrará a un jefe, encargado, responsable o supervisor de acuerdo a las actividades específicas, pero distintas a los demás departamentos, en donde todos ellos tienen un fin determinado y pueda lo-

grarse así la obtención de los objetivos de la empresa.

Toda empresa debe contar con sistemas adecuados de capacitación, reclutamiento y selección de su personal, entre otras, ya sea para cubrir el -- nuevo puesto o para que en un futuro se dé la promoción del personal interno a fin de que éste logre estar motivado para continuar trabajando en dicha empresa.

Por otra parte, para que dentro de una organización laboral se dé un ambiente propicio de trabajo así como de desarrollo del individuo es necesario conocer los factores motivacionales y exista una integración de las fun ciones que deba realizar.

El ser humano está motivado por necesidades primarias como: alimento, -- agua, aire, sexo, sueño y habitación y otras secundarias como: afecto, aso ciación en los demás, dignidad, categoría, buena voluntad, destreza y el au toconocimiento, variando de intensidad y a lo largo del tiempo según cada -- individuo.

Se dice que "un motivo es un estado interno que da energía, activa o mueve (de ahí motivación) y que dirige y canaliza el comportamiento hacia las metas" (35), dándose una cadena que sigue el proceso de: sentir necesidad de algo, dando origen a la consecución de deseos o metas, provocando tensiones, las cuales producen la acción para alcanzar dicha meta y lograr satisfacer la necesidad. Los motivadores es algo que influye o induce al -- individuo a actuar.

Se dice que "...la pérdida de significado por el trabajo no se relaciona tanto con las necesidades sociales de la persona... como la inherente necesidad del hombre para hacer uso de sus capacidades y pericia de manera total y productiva, lo cual parece evidenciar la autoactualización del hom

bre como:

1. Los motivos del hombre corresponden a una jerarquía que siguen una --
cierta disposición de necesidades.
 - a) básicas de supervivencia, protección y seguridad.
 - b) sociales y de afiliación.
 - c) De autoestima y satisfacción del ego.
 - d) De autonomía e independencia.
 - e) De auto actualización en el sentido del empleo máximo de todos los re-
cursos del individuo.
2. El hombre trata de ser completo en el trabajo y es capaz de serlo.
3. El hombre actúa principalmente auto motivado y auto controlado.
4. No hay conflicto inevitable entre la auto actualización y un rendimien-
to más efectivo en la organización.

Los propios puntos de vista de Schein sobre el hombre parecen estar re-
sumidos en una serie de suposiciones que hace sobre el hombre complejo.

1. El hombre no solo es complejo, sino profundamente voluble.
2. El hombre es capaz de encontrar nuevos motivos mediante sus experien-
cias de organización.
3. Los motivos del hombre, en distintas organizaciones o subdivisiones de
la misma, pueden ser diferentes.
4. El hombre puede responder a diferentes clases de estrategias administra-
tivas" (36)

El psicólogo Abraham Maslow creó la teoría de la jerarquía de las nece-
sidades asignándolas en orden ascendente y cuando estaban satisfechas al-
gunas dejaban de ser un motivador. A continuación se detallan en forma -
ascendente estas necesidades básicas humanas:

- "1. Fisiológicas. Estas son las básicas para mantener por sí la vida humana: alimentación, agua, vestido, habitación, sueño, y satisfacción sexual. Maslow asumió la posición de que mientras éstas no estuviesen satisfechas, en la medida necesaria para mantener la vida, otras necesidades no motivarían a la gente.
2. De Seguridad.- Estas son las necesidades de encontrarse libre de peligros físicos y del temor a perder un trabajo, propiedad, alimento, vestido o habitación.
3. De Afiliación o Aceptación.- Puesto que los individuos son seres sociales necesitan pertenecer y ser aceptados por los demás.
4. De Estimación.- Una vez que la gente empieza a satisfacer su necesidad de pertenecer al grupo social, tiende a querer lograr una autoestimación y un aprecio proveniente de los demás. Estas producen satisfacciones como poder, prestigio, categoría y confianza en sí mismo.
5. De Autorealización.- Se considera a ésta como la de mayor importancia dentro de la jerarquía. Consiste en el deseo de llegar a ser lo que cada quien considera que puede ser, es decir, maximizar el potencial de uno y el lograrlo" (37).

De acuerdo a este último punto, parte el estudio, siendo la teoría de Maslow la que más se apega de acuerdo a mi expectativa, sin embargo es conveniente que se mencionen otras teorías como referencia o puntos de apoyo de dicha teoría.

Herzberg.- Se fundamenta en dos factores del empleo, los cuales son los satisfactorios y los insatisfactorios, en donde los satisfactorios serán los motivadores o intrínsecos al trabajo y los insatisfactorios o factores de higiene son los extrínsecos al trabajo refiriéndose con esto al medio

ambiente laboral.

Mc Clelland.- Fundamenta su teoría en el concepto de la necesidad de logro basándose en el Test de Aperción Temática, en donde aquellas personas de mayor puntaje eran sujetos con mayor perseverancia en ejecutar sus funciones diarias, mientras que los de baja puntuación tendían a abandonar sus tareas si no recibían otro estímulo para llevarlas a cabo.

Argyris.- Considera que las metas del trabajador no son compatibles con los de la empresa, lo que acarrea conflictos y baja productividad, ya que lo ideal para eliminar todo esto sería basándose en el desarrollo y crecimiento del empleado, aunado con la teoría de Maslow para que ésta situación sea óptima.

Mc Gregor.- Propone dos teorías la "X" y la "Y", en donde la primera enfatiza los intereses de las empresas y en la segunda los intereses del empleado.

Todo directivo debe motivar a sus subordinados para que trabajen en el máximo de sus capacidades, a través de procedimientos que midan esta actitud, la que servirá para la selección, promoción y desarrollo de los mismos, así como la capacitación a nivel individual, y la asignación de trabajo debe representar un reto al trabajador que de esta manera desarrolle sus capacidades.

Debido a que existen diferentes causas por las cuales renuncia un trabajador, es de vital importancia que se detecten aquellas de mayor incidencia, con el fin de estructurar algún procedimiento que permita disminuir aquellas causas en que la empresa pueda intervenir directamente.

Es por esto necesario que se analice tanto el contexto interno de la empresa como el externo; así encontramos que la Nacionalización de la Ban

ca Mexicana fué un punto a estudiar por lo que se vió que la actual economía mexicana fué afectada por la dolarización, en donde la compra y salida de divisas se efectuaron a través de la banca y el gobierno determinó que la crisis se presentó debido a dos factores importantes que son:

"primero los externos: un desorden económico internacional que castiga a los países en desarrollo...

Después los internos.

Aquí dentro fallaron tres cosas fundamentalmente:

La conciliación de la libertad de cambio con la solidaridad nacional,

La concepción de la economía mexicanizada, como derecho de los mexicanos sin obligaciones correlativas;

El manejo de una banca concesionada, expresamente mexicanizada, sin solidaridad nacional y altamente especulativa" (38)

El gobierno para afrontar la situación crítica que se le presentaba en ese momento expidió dos decretos: La nacionalización de la banca y el control generalizado de cambio.

En lo que tocó a la banca se dijo que "Los derechos de los trabajadores del sistema bancario serán respetados. El viejo anhelo de crear un sindicato bancario, podrá fructificar, como ocurre en la mayor parte de los países.

La banca seguirá funcionando normalmente. Su administración sólo ha revertido a las manos de quien la concesionó: El Estado Mexicano" (39).

Considero que la Nacionalización de la Banca se debió al excesivo gasto, en que se pedía a los bancos el incremento del encaje legal, de tal forma, que para mediados de 1982, los bancos estaban a punto de ser embargados por no poder hacer frente a las deudas contraídas con los bancos extranjeros, por lo que el gobierno ante esta situación decide nacionali-

zar la banca para evitar que se embarguen dichos bancos,

De tal forma que las palabras del Lic. Miguel De La Madrid Hurtado al tomar posesión del poder ejecutivo indicó que la nacionalización de la banca es un proceso irreversible.

De acuerdo a todo lo antes expuesto surgió una interrogante, la que me llevó a realizar el presente estudio, en donde plantié lo siguiente:

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Se ha producido algún cambio en los motivos de renuncia de los empleados bancarios después de la nacionalización de la banca?

Objetivos específicos.:

- Conocer los principales motivos de renuncia antes y después de la nacionalización de la banca mexicana.
- Jerarquizar los motivos de renuncia de los empleados bancarios.
- Proponer una alternativa para disminuir aquellas renunciaciones que mayor incidencia presentan y que la Institución puede intervenir directamente en ellas.
- Contar con mayor información acerca de la importancia de la entrevista de salida, la que servirá tanto para el Psicólogo del Trabajo como para aquellas empresas que estén interesadas en disminuir sus renunciaciones.

3. VARIABLES.

- Situación de la Banca,
- Motivos de renuncia

Mejorar el sueldo

Dificultad en sus relaciones con compañeros

Dificultad en las relaciones con su jefe

Pocas posibilidades de desarrollo.

Problemas de adaptación en su área de trabajo.

Horario de trabajo.

Estudios

Cambio de actividad

Matrimonio

Cambio de residencia

4. HIPOTESIS.

Hipótesis de trabajo: Existen diferencias significativas en los motivos de renuncia de los trabajadores bancarios antes y después de la Nacionalización de la Banca.

Hipótesis Nula: No existen diferencias significativas en los motivos de renuncia de los empleados bancarios ni antes ni después de la Nacionalización de la Banca.

5. MUESTRA.

El muestreo utilizado para realizar este estudio es el no probabilístico de cuota; llamado de cuota y de poblaciones móviles, por que el investigador determina el número de sujetos que van a participar en la investigación, ya que el investigador selecciona su población por razones de comodidad para lograr su objetivo.

Se seleccionó a un total de 160 empleados bancarios de una población total de 352 empleados renunciantes; en donde 80 sujetos son los que renunciaron antes de la nacionalización de la banca y 80 después de la misma, tanto - hombres como mujeres, sin tomar en cuenta su edad; considerando únicamente el nivel de su puesto, el cual corresponde al medio: integrado por secretarias, cajeros, controlistas, auxiliares administrativos, auxiliares contables, los cuales presentaron su renuncia entre el período de:

Noviembre-Diciembre 1981 y Enero-Agosto 1982 antes de la nacionalización.
Primera muestra.

Noviembre-Diciembre 1982 y Enero-Agosto 1983 después de la nacionalización.- Segunda muestra.

Tipo de estudio.- Descriptivo-Exploratorio-Expost-facto.

Se trata de un estudio exploratorio porque no se tiene una idea apoyada en un marco teórico de lo que se va a investigar, es una primera aproximación al fenómeno.

Es recomendable cuando el fenómeno no ha sido estudiado previamente. - No se obtienen conclusiones definidas pero sí útiles

Es a la vez un estudio descriptivo porque no se llega a conclusiones muy sólidas, pero si se conoce un poco más el fenómeno, se pretende describir las características más importantes del mismo en lo que respecta a su aparición, su frecuencia y evolución.

Y es espost-facto por que ya sucedió el fenómeno estudiado.

Tipo de diseño.- Dos muestras independientes.

6. INSTRUMENTO.

El estudio se basa en un cuestionario ya establecido por la Institución bancaria, el cual se ha venido utilizando desde Noviembre de 1981 a la fecha, en él se especifican cada uno de los motivos de renuncia, así como - las relaciones interpersonales, la capacitación, tiempo trabajado, prestaciones, así como los aspectos negativos y positivos de la Institución, su gerencias y comentarios (anexo 1).

7. PROCEDIMIENTO.

Se solicitó la autorización del Gerente de Selección de Personal de la

Institución para investigar el procedimiento que seguía la entrevista de salida, y se vio que el empleado que renuncia presenta su carta de retiro al Departamento de Recursos Humanos, en donde se le informa que debe efectuar su entrevista de salida en el Departamento de Selección; al momento de llegar a dicho departamento la recepcionista le entrega un cuestionario, el que debe llenar en su totalidad para poder ser entrevistado por el psicólogo que se encarga de dicho trámite, una vez que llena el cuestionario, el trabajador es recibido por el psicólogo y a éste le entrega el cuestionario, el entrevistador realiza el rapport correspondiente, así como la indicación de que la información que proporcione será confidencial, con el fin de mejorar algunos aspectos de la Institución y contribuir a la mejor adaptación y desarrollo de las personas que continúan trabajando en ella.

La entrevista se realiza en base al cuestionario, aclarando o profundizando sobre aquellos aspectos en que el psicólogo detecte problemas.

Una vez terminada la entrevista se le da las gracias al entrevistado por su cooperación, así como una tarjeta que acredite al Departamento de nóminas su pase de dicha entrevista y pueda así cobrar su finiquito.

8. RESULTADOS.

No obstante que se tiene un estudio exploratorio, el cual no implicaba necesariamente el planteamiento de las hipótesis, se planteó las antes mencionadas por lo que se recurrió a una prueba no paramétrica llamada χ^2 por que además los niveles de medición de las variables objeto de la presente investigación (motivos de renuncia) estaban dadas a niveles nominales por lo que se procedió a obtener una tabla de contingencias de las variables, así como los grupos de procedencia (antes y después de la nacionalización de la banca), en esta tabla se hizo un recuento de las

frecuencias y en base a ello se aplicó esta prueba, cuya fórmula se menciona a continuación:

$$X^2 = \frac{(fo-fe)^2}{fe}$$

fo: frecuencia observada o real

fe: frecuencia esperada

en donde:

$$\frac{(13-17)^2}{17} + \frac{(19-15)^2}{15} + \frac{(20-16)^2}{16} + \frac{(10-14)^2}{14} = .9412 + 1.06 + 1 + 1.14 =$$

$$X^2 = 4.14$$

$$gl = 1$$

$$1-\alpha = 95\%$$

$$X^2_{\alpha} = 3.84$$

En donde si $X^2 > X^2_{\alpha}$ se rechaza H_0 .

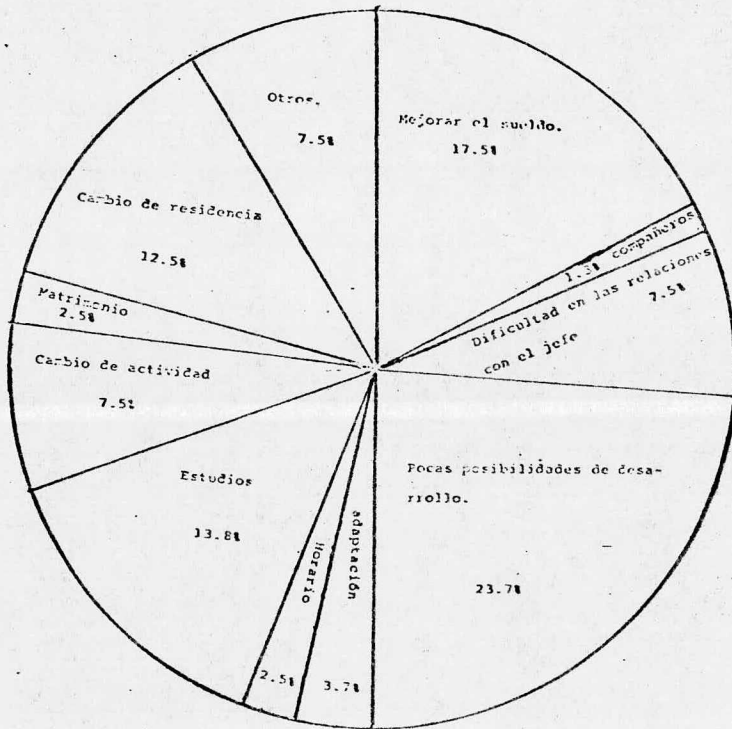
Todo este procedimiento se realizó a través del sistema computarizado en el paquete SPSS del IMASS de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Una vez obtenidos los resultados podemos observar que se rechaza H_0 y se acepta la hipótesis de trabajo, es decir que existen diferencias significativas en los motivos de renuncia de los trabajadores bancarios.

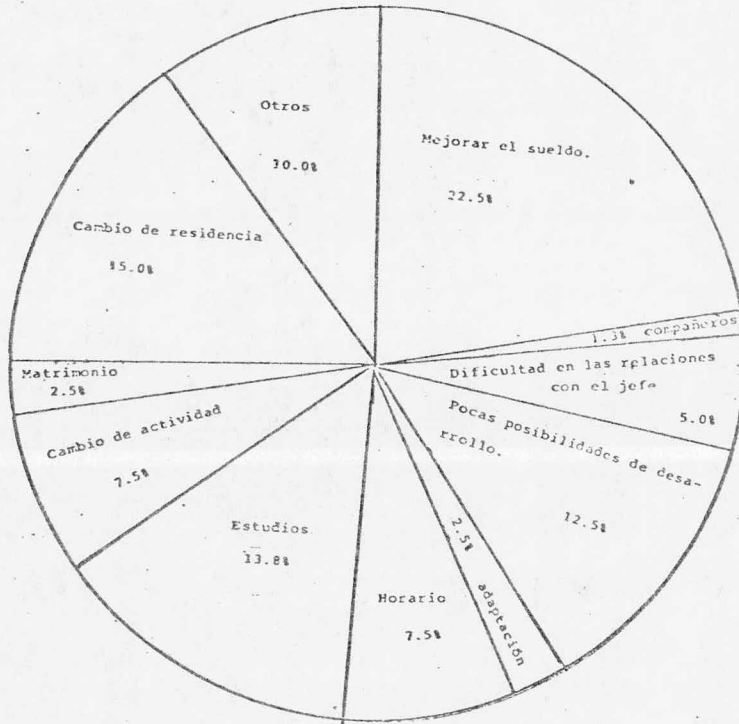
Además se presenta un análisis descriptivo, es decir las frecuencias relativas (porcentajes de las variables que se incluyen en el instrumento).

M O T I V O S.	FRECUENCIAS RELATIVAS	
	ANTES.	DESPUES.
1. Mejorar el sueldo.	17.5%	22.5%
2. Dificultad en las relaciones con compañeros.	1.3%	1.3%
3. Dificultad en las relaciones con el jefe.	7.5%	5.0%
4. Pocas posibilidades de desa- rrollo.	23.7%	12.5%
5. Problemas de adaptación en su área.	3.7%	2.5%
6. Horario de trabajo.	2.5%	7.5%
7. Estudios.	13.8%	13.8%
8. Cambio de actividad.	7.5%	7.5%
9. Matrimonio.	2.5%	2.5%
10. Cambio de residencia.	12.5%	15.0%
11. Otros.	7.5%	10.0%

PRESENTACION GRAFICA DE LOS
MOTIVOS DE RENUNCIA ANTES -
LA NACIONALIZACION.



PRESENTACION GRAFICA DE LOS
MOTIVOS DE RENUNCIA DESPUES
DE LA NACIONALIZACION.



De acuerdo a lo presentado en la gráfica encontré que antes de la Nacionalización de la Banca existieron dos motivos principales de renuncia:

Mejorar el sueldo y
Pocas posibilidades de desarrollo.

Después de la Nacionalización de la Banca fueron también - dos motivos:

Mejorar el sueldo y
Cambio de residencia.

Por otra parte cabe mencionar que de acuerdo al análisis - que se realizó en base a las preguntas de dicho cuestionario se encontró que:

Pregunta: "¿Considera que el lugar de trabajo era el adecuado para desarrollar sus labores?"

<u>Respuesta</u>	Grupo 1	Grupo 2.
Si	10.4%	17.4%
No	3.6%	1.08%

(En donde grupo 1: antes de la Nacionalización y grupo 2: después de la Nacionalización).

Al contestar el "por que" emitieron respuestas que no se relacionaban con el objetivo de la pregunta, lo cual indica que está mal estructurada, ya que origina confusión.

Pregunta: "Mencione algunos defectos que haya detectado en la Institución"

<u>Respuesta:</u>	Sugerencias:	Grupo
Mala ubicación del personal (8.49%)	Ubicar de acuerdo a estudios y experiencia.	1
Burocratismo (7.8%)	Mejorar sistemas de ejecución de funciones.	2

Pregunta: "Mencione algunos aspectos positivos que considere que tiene la Institución"

<u>Respuesta:</u>	Grupo 1	Grupo 2.
Prestaciones	35.3%	56.1%
Ambiente	17.8%	33.1%

Dado que los resultados obtenidos con la aplicación de los métodos estadísticos tradicionales mencionados arriba resultaron de poca evidencia para las expectativas de este trabajo, así como lo relativo de la situación estudiada, ya que conforme va pasando el tiempo, tiende a darse un cambio constante - que va implicando nuevos y diferentes aspectos que surgen, y que tanto los factores como el lapso en que se realizó el estudio son sólo y únicamente para ese momento; es decir, lo -- que en esas circunstancias era válido, ya en otra resulta no estar actualizado, dado a los cambios que se van presentando, por lo que se requiere que se siga dicho estudio con el fin - de que se adapte y se valide en la situación que se quiera - analizar o profundizar, ya que el conocimiento es infinito, y

sólo lo limitamos de acuerdo a nuestras expectativas o posibilidades.

Es por esto que me ^{b/}avoque a emplear el Método Heurístico, llamado análisis de cúmulo, con el propósito de descubrir nuevas estructuras, aunque ésto a su vez me dió pauta a otras interrogantes, las cuales quedan abiertas para aquellas personas interesadas en tocar el tema de la Nacionalización de la Banca Mexicana.

Este Análisis Heurístico está basado en la geometría euclidiana, fundamentada en los siguientes principios:

1. Se sugieren hipótesis hasta que se obtienen los resultados.
2. Los datos se pueden clasificar de muy diversas maneras.
3. Es una mezcla de imponer una estructura a los datos y descubrir una estructura de los datos (la del problema que -- los generó).

De lo que se concluye que este método rompe con el paradigma tradicional de las Ciencias Sociales con el propósito de poder explicar muchos fenómenos que se escapaban o que difícilmente se comprueban a través de hipótesis en la realidad.

Las dos muestras fueron sometidas a cuatro métodos de clasificación:

1. Método de conexión simple.
2. Método de conexión completa.
3. Método de promedio inter-grupos
4. Método de promedio intra-grupos.

Observándose los mismos resultados con los cuatro métodos,

lo que nos habla de una gran consistencia en los resultados - obtenidos.

Para el primer grupo (antes de la Nacionalización de la Banca) se observa en los cuatro dendogramas (cúmulos) que las variables que primero se asocian y por lo tanto tienen el poder mayor de explicación por el alto grado de similitud entre ellas y son:

- Dificultad en las relaciones con el jefe.
- Horario de trabajo.
- Matrimonio.

En lo que se refiere al segundo grupo (después de la Nacionalización de la Banca) se encontró que existe:

- Dificultad en las relaciones con el jefe
- Problemas de adaptación en el área de trabajo.
- Cambio de actividad.
- Matrimonio.
- Cambio de residencia.

Por lo que aquí se podrían generar dos hipótesis a investigar:

1. ¿Los empleados bancarios antes de la Nacionalización de la Banca renunciaron por la dificultad en las relaciones con el jefe, por el horario de trabajo y por matrimonio?
2. ¿Los empleados bancarios después de la Nacionalización de la Banca renuncian por tener dificultad en las relaciones con el jefe, por problemas de adaptación en el área de -- trabajo, por cambiar de actividad o residencia y por ma-

trimonio?

Puntos que se dejan abiertos para aquellos estudiosos que deseen continuar o profundizar sobre este aspecto aquí contem
plado.

9. CONCLUSIONES.

Al analizar los resultados del método tradicional no paramétrico (χ^2) se encontró que antes de la Nacionalización de la Banca los motivos por los que renunciaban los empleados bancarios eran por mejorar el sueldo y las pocas posibilidades de desarrollo. Después de la Nacionalización de la Banca se detectó que tanto la mejora del sueldo como el cambio de residencia son los motivos de renuncia más destacados; por lo que se puede considerar que existen dos puntos importantes encontrados, los cuales son el sueldo y el desarrollo que van de alguna manera unidos, ya que al existir una promoción se da el desarrollo, lo que propicia un aumento de sueldo.

Sin embargo, al tratar nuestro estudio por medio del Análisis de Cúmulos encontré otros motivos más por los cuales renuncia un empleado bancario:

Antes de la Nacionalización de la Banca los motivos fueron:
Dificultad en las relaciones con el jefe.

Horario de trabajo

Matrimonio

Después de la Nacionalización de la Banca:

Dificultad en las relaciones con el jefe.

Problemas de adaptación en el área de trabajo.

Cambio de actividad

Matrimonio

Cambio de residencia.

En donde, en dichos resultados existen dos motivos en am-

bas situaciones que son: Dificultad en las relaciones con su jefe y Matrimonio, y al relacionarlo con los resultados del método tradicional; es decir, las pocas posibilidades de desarrollo y mejorar el sueldo, surge la interrogante de ¿Las relaciones con el jefe pueden determinar que un empleado alcance desarrollo y por consecuencia un mejor sueldo?. Por otra parte, en cuanto al matrimonio puede decirse que la mujer que -- trabaja en los niveles medios, deja de ser activa laboralmente cuando contrae matrimonio.

Asimismo tenemos que al comparar ambos métodos se encontró que existe un motivo en que los relacionan, el cual es el cambio de residencia, lo que nos hace suponer que ya existe en -- ese nivel laboral la concientización de la descentralización de las zonas pobladas.

Por otra parte, en el análisis de dichos métodos, puede -- existir una relación entre las dificultades con el jefe, con los problemas de adaptación en el área de trabajo, lo cual se dá, ya sea de una manera sutil o marcada el desplazamiento de equipos de trabajo anteriores por los de la nueva administración, los cuales se conforman de acuerdo a intereses en común.

El presente estudio puede ser uno de los inicios de futuras investigaciones sobre el comportamiento de los empleados bancarios, ya que considero que será necesario, debido a la formación de un sindicato, dado que en la historia de éstos en otras empresas del gobierno se ha visto que en cierta forma afectan la productividad de los afiliados, debido a que -- se ha distorsionado su función, por diferentes causas, las -

cuales serían objeto de análisis en otra tesis.

10. PROPUESTAS.

Dado a que considero que para que exista una competencia sana en las promociones, se debe tomar en cuenta tanto los candidatos externos como internos de una Institución, por medio de un concurso para ocupar las plazas vacantes, pero ya que existe la Ley Federal del Trabajo en donde en el artículo 159, en el cual señala el escalafón y la antigüedad para darse dichas promociones, en donde no se considera la motivación del trabajador, factor que puede provocar un desempeño deficiente; ya que a mayor desarrollo de una empresa, existirá mayor promoción para sus empleados, los que al estar motivados de manera positiva van a dar mejores servicios, que van a redundar en beneficio de la empresa, que a su vez crea su expansión y desarrollo.

Por lo que retomo un motivo por el cual renuncia un empleado bancario: Las pocas posibilidades de desarrollo, propongo una alternativa de promoción, con el propósito de que dicho motivo sea menos marcado. Asimismo presento puntos que considero que se deberán tomar en consideración para estructurar un instrumento válido y confiable para efectuar la entrevista de salida.

PROPUESTA PARA LA PROMOCION DE EMPLEADOS.

Cuando exista una vacante en la Institución deberá enviarse una convocatoria a los empleados, en donde se especifiquen claramente los requisitos necesarios para poder cubrir dichas plazas, asimismo, se deberá tener en consideración a los posibles candidatos externos, los cuales entrarán en concurso con los candidatos internos.

En el caso de los candidatos internos al entrar en concurso por la plaza vacante se está tramitando una promoción, ya que pasarán a ocupar un puesto inmediato superior, por lo que será necesario que se registren a través de una solicitud de promoción, forma I (anexo 2), la cual se entregará al auxiliar del Departamento de Promoción, dicha forma contendrá los datos personales, escolares, laborales y motivo de la promoción.

El auxiliar una vez que la tiene en su poder buscará el expediente del empleado que solicita la promoción, que junto con la forma I los turna al analista de dicho departamento.

El analista ya que tiene tal información procederá a compararla contra los requisitos indispensables para ocupar la vacante, vaciando dicha información en la forma II (anexo 3), en donde se analizarán los aspectos de datos personales, calificación de méritos, puntualidad, asistencia, trayectoria laboral, notas malas y buenas, fecha de la última promoción y emitirá un juicio, en donde en caso de ser negativo se regresa al auxiliar el expediente y las formas I y II, quien informará - por escrito al empleado de dicho resultado y archivará dichas

formas; pero en caso contrario, es decir que el solicitante si cubra los requisitos para la promoción, el analista le dará - fecha para que se le aplique la evaluación psicológica.

El psicólogo recibirá la forma II, así como la fecha en que se presentarán los candidatos a la evaluación, el cual de acuerdo a los niveles formará la batería de exámenes correspondientes, pudiendo ser:

Nivel Medio: D.A.T., lo correspondiente a percepción, razonamiento y números, el O.D.T., seguimiento de instrucciones, con los cuales se determinará lo relativo al área de capacidades. El Wonderlink, detectándose así el área de inteligencia. El Cleaver, indicando su personalidad de acuerdo al puesto que ocupará. Exámenes de conocimientos o técnicos (taquigrafía, mecanografía, ortografía, contabilidad, o algún otro tipo de exámenes especiales que el puesto requiera)

Nivel Ejecutivo: Se le aplicará el Wais, Tipo de liderazgo, para determinar el área de capacidades e inteligencia. El -- Cleaver para evaluar su personalidad de acuerdo al puesto que ocupará, así como algún otro examen especial que el puesto requiera.

Una vez efectuados los exámenes se analizan y determinan si cubre los requisitos para el puesto, de no cubrirlos se interrumpe el trámite y se envía la forma II al auxiliar, quien informará al empleado y enviará dicha forma al archivo; pero en caso contrario se procede a realizar una entrevista con el Psicólogo, en donde se deberá indagar sobre su personalidad, su motivación, presentación y relaciones interpersonales, una

vez terminada esta etapa, se procederá a vaciar tal información en el formato III, así como el resultado que se obtuvo del candidato, en donde de ser negativo se envía la forma III al auxiliar, el cual avisará al empleado y archivará la forma.

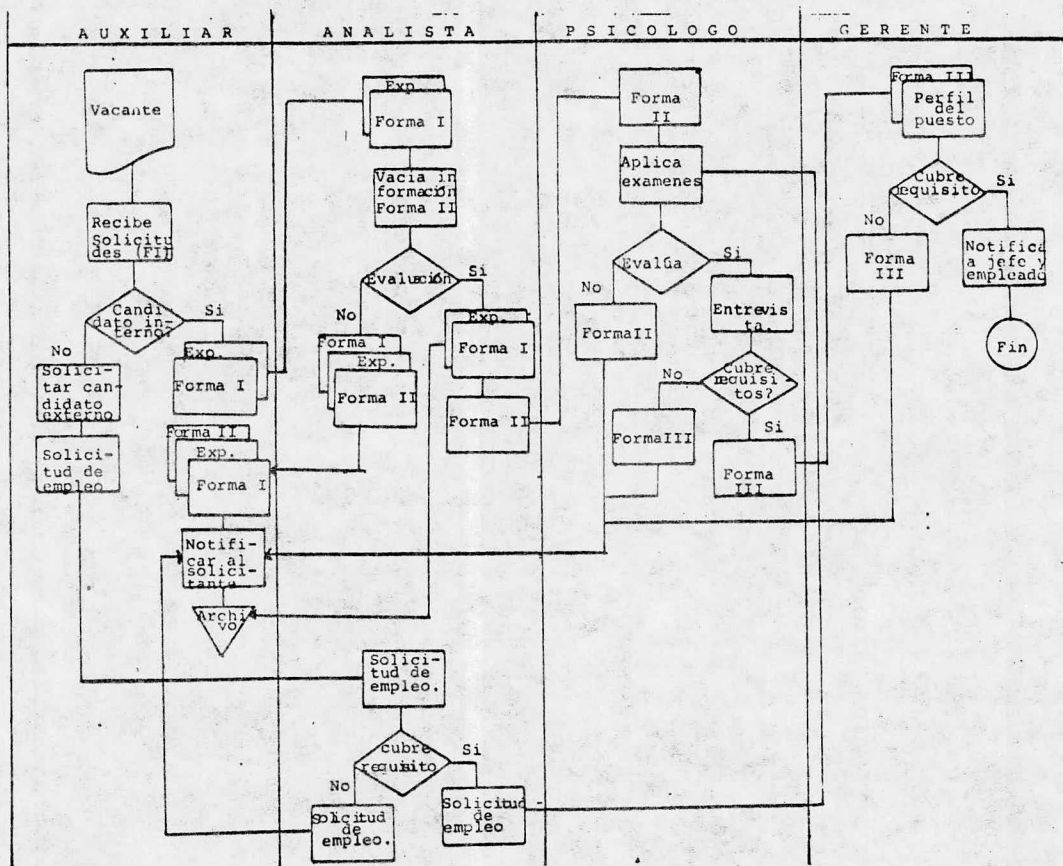
En el caso de que reúna los requisitos, se envía dicha forma con el Gerente del departamento, quien comparará la forma III con el perfil del puesto y tomará la decisión sobre el mejor candidato para proceder a darle la promoción, una vez que se hizo la selección y aquellos que no fueron elegidos, se envía sus respectivas formas III al auxiliar quien se encargará de informarles a los empleados y archivar dichas formas; pero en caso de ser aceptado para la promoción, se informará de manera oficial al empleado, así como al actual jefe como al futuro jefe, también al departamento de nóminas para que se incremente su sueldo de acuerdo al puesto que ocupara, ya que de no realizarse el aumento de sueldo, no se puede considerar promoción, sino transferencia, la cual sólo conlleva un cambio de departamento, sección o de funciones con el mismo sueldo, situación que puede no resultar del todo motivante al empleado.

Considero que es importante que al empleado que ha sido promovido se le proporcione el manual de bienvenida, manual del nuevo puesto, manual de procedimientos, con el fin de que logre la apropiada adaptación y buen desarrollo de sus funciones, así como en caso necesario se le capacite en aquellas áreas que sea necesario.

En el caso de que el candidato sea externo, el auxiliar le proporcionará una solicitud de empleo, la cual contemplará los aspectos de datos personales, familiares, escolaridad, laborales, económicos, generales, pasatiempos y preferencias; una vez llenada se turnará al analista, quien determinará si reúne los requisitos, si fuera negativo se enviará la solicitud al auxiliar, quien informará al solicitante y archivará dicha solicitud, pero si reúne los requisitos, se procederá a enviarla junto con la fecha de exámenes al psicólogo, el cual procederá a efectuar la evaluación psicológica, siguiendo los mismos pasos como en el caso de los candidatos internos, en donde al finalizar el trámite, si cubre las características necesarias para el puesto vacante firmará su contratación.

Es importante que se tomen en cuenta tanto candidato interno como externo, con el fin de que no se monopolicen las promociones y se realice una abierta y sana competencia para lograr el puesto, lo que a su vez traerá nuevas ideas y espíritu de lucha, con la posibilidad de que la Institución cuente con mejores elementos que le permitan lograr un mejor desarrollo y servicio en beneficio para la comunidad.

A continuación presento el diagrama de flujo que permite visualizar de manera general el procedimiento de la propuesta de promoción.



Aspectos importantes que considero que deben tocarse en la entrevista de salida, así como sus justificaciones.

- A. Fecha de Entrevista.- Con el fin de llevar un control y poder determinar el índice de rotación.
- B. Nombre del renunciante.- Para integrarlo a su expediente y contar con un antecedente en caso de reingreso.
- C. Expediente o registro.- El que nos ayudará a llevar un mejor control de dichos expedientes que son dados de baja.
- D. Fecha de ingreso.- Nos indicará el dato de su contratación.
- E. Fecha de renuncia.- Servirá para dar de baja y el índice de permanencia de los empleados.
- F. Edad.- Permitirá detectar si existe alguna información en este aspecto, es decir si la edad puede ser un factor que influya en las renunciaciones.
- G. Grado máximo de estudios.- Lo que nos permite si existe algún dato que nos arroje información en este aspecto.
- H. Ultimo puesto ocupado.- Conoceremos cuales puestos presentan mayor índice de renunciaciones.
- I. Ultimo departamento que trabajó.- Para determinar en cual se dan más renunciaciones e investigar sus causas.
- J. Especificar los puestos y departamentos en que trabajó.- Lo que permitirá detectar su desarrollo en la Institución.
- K. Nombre del último jefe inmediato.- Para que, en caso necesario se pida información del comportamiento del empleado y conocer cuales jefes presentan mayores conflictos con sus subordinados.
- L. Sueldo inicial.- Permitirá conocer como se encuentra la Ins

titución de acuerdo al mercado existente.

M. Sueldo final.- Sirve de correlación del punto anterior para su incremento y el estado actual del mercado, así de ver la forma que puede mejorarse este aspecto.

N. Motivos de separación.- Los que se proponen corresponden a Arias Galicia y son:

Mejorar el sueldo

Dificultad en sus relaciones con compañeros

Dificultades en las relaciones con su jefe

Pocas posibilidades de desarrollo

Problemas de adaptación en su área de trabajo.

Horario de trabajo.

Estudios

Cambio de actividad.

Matrimonio

Cambio de residencia

Otro (especifique)

A continuación propongo preguntas que pueden servir como una guía para realizar la entrevista de salida.

1. ¿En el tiempo en que permaneció en la empresa considera que logró desarrollo así como las expectativas que se había fijado?

Si No ¿Por qué?

2. El trato que recibió de su jefe inmediato fue:

Excelente Muy bueno Bueno Regular Pésimo

3. ¿Considera que recibió la orientación adecuada de su jefe para realizar su trabajo?

Si No ¿Por qué?

4. Las relaciones con sus compañeros fueron:

Excelentes Muy buenas Buenas Regulares Pésimas.

5. ¿Existió cooperación entre sus compañeros de trabajo?

Si No ¿Por qué?

6. La oficina en donde desempeñaba sus labores tenía:

Luz	Buena	Regular	Mala
Ventilación	Buena	Regular	Mala
Limpieza	Buena	Regular	Mala
Espacio	Buena	Regular	Mala
Mobiliario	Buena	Regular	Mala
Otro (especifique)	Buena	Regular	Mala.

7. ¿El lugar de trabajo contaba con las medidas de seguridad apropiadas?

Si No ¿Por qué?

8. ¿Se encontraba ubicado en el puesto de acuerdo a sus estudios o experiencia?

Si No ¿Por qué?

9. ¿El sueldo que percibía era el adecuado a las labores que desempeñaba?

Si No ¿Por qué?

10. Considera que el plan de prestaciones es:

Excelente Muy bueno Bueno Regular Pésimo.

11 Enumere tres prestaciones que haya utilizado

1.-

2.-

3.-

12. ¿Qué prestación considera que debería modificarse o mejorar?
13. ¿Qué otras prestaciones deberían a su juicio crearse?
14. ¿Recibió la inducción para desempeñar su puesto?
Si No ¿Por qué?
15. ¿Recibió cursos de capacitación?
Si No ¿Por qué?
16. Enumere tres cursos de capacitación que haya recibido
 - 1.-
 - 2.-
 - 3.-
17. ¿Cómo considera los cursos que recibió?
Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Pésimos.
18. ¿Le gustaba el trabajo que desempeñaba?
Si No ¿Por qué?
19. Mencione los aspectos negativos de sus funciones.
20. Mencione los aspectos positivos de sus funciones.
21. Mencione tres anomalías o defectos que haya detectado en la empresa.
 - 1.
 - 2.
 - 3.
22. Mencione las sugerencias para corregirlos.
23. Mencione los aspectos positivos que considere que tiene la empresa.
24. Algún comentario que quisiera agregar.

Por otra parte, considero importante que se le informe al Psicólogo o persona que realice ésta entrevista la función u

objetivo que tiene, para que no exista en ningún caso omisión alguna, con el fin de contar con información completa y valiosa para la empresa y los empleados que se encuentran laborando en ella.

También sugiero que se realice una entrevista con el jefe del renunciante para corroborar tanto su desempeño labora, sus relaciones interpersonales, los cursos de capacitación que se le impartieron al renunciante, o alguna otra información que pudiera ser útil para enriquecer la entrevista de salida.

Es necesario que se realice un control periódico de la entrevista de salida con el fin de notificar a aquellas áreas o ver los factores negativos en donde se presentan con mayor índice, con el objeto de eliminarlos en la medida que la Institución lo considere conveniente y esté a su alcance.

11. LIMITACIONES.

Las limitaciones con las que me encontré durante el estudio fueron las siguientes:

- Existe omisión en algunas preguntas, lo que privó de obtener mayor información.
- Se presentó confusión en una de las preguntas, dado que no -
fué bien estructurada.
- La entrevista no fué realizada por la misma persona, lo cual provocó diferentes puntos de percepción.
- También la falta de conocimientos de los fines de la entrevista de salida por parte de los entrevistadores no profesionales, lo que afectó la recolección de los datos, ocasionando que no se cubrieran algunos aspectos relevantes de dicha entrevista.

(ANEXO I)

CUESTIONARIO DE ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE _____ FECHA DE ENTREVISTA _____
 FECHA DE INGRESO _____ FECHA DE SALIDA _____
 No. DE EXPEDIENTE _____ ULTIMO PUESTO _____

MARQUE CON UNA "X" EL MOTIVO PRINCIPAL POR EL CUAL SE SEPARA
 DE LA INSTITUCION.

1. Mejorar el sueldo _____
2. Dificultad en sus relaciones con compañeros _____
3. Dificultad en las relaciones con su jefe _____
4. Pocas posibilidades de desarrollo _____
5. Problemas de adaptación en su área de trabajo _____
6. Horario de trabajo _____
7. Estudios _____
8. Cambio de actividad _____
9. Matrimonio _____
10. Cambio de residencia _____
11. Otro (especifique) _____

MENCIONE LOS TRES ULTIMOS DEPARTAMENTOS DONDE LABORO, ASI CO-
 MO SU(S) JEFE(S) INMEDIATO(S).

	DEPARTAMENTO	JEFE INMEDIATO	DE	FECHA
				A
1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____

EN EL TIEMPO EN QUE PERMANECIO EN EL BANCO CONSIDERA USTED -
 QUE LOGRO DESARROLLO Y LAS EXPECTATIVAS QUE SE HABIA FIJADO?

SI () NO () POR QUE _____

¿CUAL FUE EL TRATO QUE RECIBIO DE SU(S) JEFE(S) INMEDIATO(S)

¿CONSIDERA QUE RECIBIO LA ORIENTACION ADECUADA DE SU JEFE Y
COMPAÑEROS PARA REALIZAR SATISFACTORIAMENTE SU TRABAJO?

SI () NO () PORQUE _____

COMO FUERON LAS RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS?

¿CONSIDERA QUE EL LUGAR DE TRABAJO ERA EL ADECUADO PARA DESA-
RROLLAR SUS LABORES?

SI () NO () PORQUE _____

¿EL SUELDO QUE PERCIBIA ERA EL ADECUADO A LAS LABORES QUE DE-
SEMPEÑABA?

SI () NO () PORQUE _____

¿QUE OPINA DEL PLAN DE PRESTACIONES?

¿CONSIDERA QUE RECIBIO LOS SUFICIENTES CURSOS DE CAPACITACION
PARA DESARROLLAR SATISFACTORIAMENTE SU TRABAJO?

SI () NO () PORQUE _____

MENCIONE ALGUNOS DEFECTOS QUE HAYA DETECTADO EN LA INSTITUCION

1. _____

2. _____

3. _____

SUGERENCIAS PARA CORREGIRLOS.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

MENCIONE ALGUNOS ASPECTOS POSITIVOS QUE CONSIDERE QUE TIENE LA INSTITUCION.

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

COMENTARIO ADICIONAL

NOMBRE

FIRMA

SUBGERENCIA DE SELECCION DE PERSONAL.

2. _____

3. _____

SUELDO INICIAL _____ SUELDO FINAL _____

MOTIVO DE SEPARACION _____

NOMBRE DE LA EMPRESA : _____ DE _____ A _____

PUESTOS DESEMPEÑADOS _____ FUNCIONES _____

1. _____

2. _____

3. _____

SUELDO INICIAL _____ SUELDO FINAL _____

MOTIVO DE SEPARACION _____

NOMBRE DE LA EMPRESA : _____ DE _____ A _____

PUESTOS DESEMPEÑADOS _____ FUNCIONES _____

1. _____

2. _____

3. _____

SUELDO INICIAL _____ SUELDO FINAL _____

MOTIVO DE SEPARACION _____

DENTRO DE LA INSTITUCION:

FECHA DE INGRESO: _____

PUESTOS OCUPADOS _____ FUNCIONES. _____

1. _____

2. _____

3. _____

JEFE INMEDIATO _____ DEPARTAMENTO _____ SUELDO _____ FECHA _____

1. _____

2. _____

3. _____

PUESTO AL QUE DESEA SER PROMOVIDO _____

MOTIVO POR EL CUAL DESEA LA PROMOCION:

A) POR GANAR MAS SUELDO _____

B) POR EXPERIENCIA EN ESA AREA _____

C) POR TENER ESTUDIOS AFINES A ESE PUESTO _____

D) POR EXPERIENCIA Y ESTUDIOS _____

E) OTRO (ESPECIFIQUE) _____

COMENTARIOS ADICIONALES:

EVALUO

RESULTADO:

DEFICIENTE ()

REGULAR ()

ADECUADO ()

BUENO ()

Para efectuar el análisis de la solicitud de promoción se deberán considerar los requisitos de:

- Edad
- Estado civil
- Sexo
- Escolaridad
- Idioma
- Trayectoria Laboral
- Motivo de promoción.

Los primeros cinco requisitos anteriores se calificarán de acuerdo a:

Deficiente: si sólo se cubre un requisito

Regular: si se cubren de dos a tres requisitos

Adecuado: si se cubren cuatro requisitos

Bueno: cubre todos los requisitos, es decir los cinco.

En lo que se refiere al No. 6 Trayectoria Laboral se deberá determinar la estabilidad en base a:

Deficiente: de 1 a 5 meses laborados en una empresa

Regular: de 6 a 11 meses laborados

Adecuado: de 12 a 36 meses

Bueno: de 37 meses en adelante.

Posteriormente se estudiarán las funciones realizadas y se detectará si cuenta o no con experiencia para ocupar el puesto que está solicitando.

En los motivos de renuncia se determinará cuáles son los de mayor incidencia y en qué pueden reflejarse en su desempeño - laboral.

En cuanto a la calificación de la motivación para efectuar se la promoción se dará de acuerdo a lo siguiente:

Deficiente: Por ganar más sueldo

Regular: Por experiencia

Adecuado: Por estudios

Bueno: Por experiencia y estudios afines al área.

En relación a los puntajes obtenidos en las áreas antes mencionadas se emitirá una calificación final. .

(ANEXO III)

FORMA II.ANALISIS DE EXPEDIENTE.

NOMBRE _____ EDAD _____ EXPEDIENTE No. _____
 PUESTO ACTUAL _____ DEPTO. _____ SUELDO _____
 JEFE INMEDIATO _____ HORARIO _____ FECHA INGRESO _____

CALIFICACION DE MERITOS:

RESULTADOS				FECHA
DEFICIENTE ()	REGULAR ()	ADECUADO ()	BUENO ()	_____
DEFICIENTE ()	REGULAR ()	ADECUADO ()	BUENO ()	_____
DEFICIENTE ()	REGULAR ()	ADECUADO ()	BUENO ()	_____

NOTAS:

BUENAS _____ MALAS _____ NO EXISTEN _____

FECHA DE ULTIMA PROMOCION: _____

RESULTADO DEL ANALISIS DEL EXPEDIENTE _____

OBSERVACIONES: _____

FECHA _____

EVALUO.

La forma de calificación del análisis del expediente se -- realizará de la siguiente manera:

La calificación de méritos estará basada en cinco aspectos que son:

1. Calidad de trabajo: Se refiere a la eficiencia obtenida en el desempeño de su puesto, de acuerdo a cuatro rangos que son: deficiente, regular, adecuado y bueno, mismos que estarán contemplados en los demás aspectos.
2. Oportunidad: Es el cumplimiento en los períodos establecidos para alcanzar los resultados finales.
3. Sentido de responsabilidad: Se refiere al empeño que tiene el empleado para desarrollar su trabajo, considerando su constancia y dedicación para lograr los objetivos laborales.
4. Cooperación: Es el grado de disposición que tiene el empleado para colaborar con sus compañeros y superiores, así como el interés que muestra por su trabajo.
5. Relaciones humanas: Es la disposición y actitud del empleado para contribuir al logro de la armonía y efectividad en las relaciones con superiores, compañeros, público y/o -- clientes, así como con otras áreas dentro de la Institución

En donde de acuerdo a los resultados obtenidos en la calificación de méritos, misma que se deberá efectuar cada seis meses, se vaciará tal información en el análisis de expediente, emitiéndose un juicio final en esta área.

En lo que se refiere a la puntualidad, la cual se define operacionalmente como: llegar a la hora indicada para iniciar

sus actividades laborales, considerándose cinco minutos de tolerancia para llegar dentro del límite establecido, pero si rebasa tal limitación se considera retardo, los cuales al reunirse cuatro al mes se dará una sanción por escrito, de la cual irá una copia al expediente, de donde se recabará la información y poder así determinar los parámetros en que nos guiaremos y los cuales son:

Deficiente: de 9 sanciones por escrito en adelante

Regular: de 5 a 8 sanciones

Adecuado: de 2 a 4 sanciones

Bueno: de 1 sanción.

En lo que se refiere a la asistencia, ésta se considera como: concurrir a su centro de trabajo en los días y horario indicado, en donde de acuerdo a los días trabajados en el año se sacará el porcentaje total de asistencias, logrando así establecer la puntuación en este aspecto de acuerdo a lo siguiente:

Deficiente: de 1% al 59% de asistencias

Regular: de 60% al 79% de asistencias

Adecuado: de 80% al 90% de asistencias

Bueno: de 91% al 100%

Las notas son las llamadas de atención por algún tipo de error en el desempeño de sus labores, y/o felicitaciones, las cuales se considerarán el número total de cada una de ellas.

Se revisará la fecha de la última promoción, ya que para dar resultado en el desempeño de sus funciones se debe considerar un período mínimo de un año y pueda considerarse --

listo para una promoción.

Posteriormente, en relación a los resultados en todas éstas áreas se dará el resultado final de dicha evaluación del análisis del expediente.

FORMA III.EVALUACION FINAL.

NOMBRE _____ EDAD _____ EXPEDIENTE _____
 ESTADO CIVIL _____ RECHA DE INGRESO _____
 GRADO DE ESTUDIOS _____ PUESTO ACTUAL _____ DEPTO. _____

AREA I

DEFICIENTE REGULAR ADECUADA BUENA

CONTABILIDAD

MECANOGRAFIA

NUMEROS

ORTOGRAFIA

TAQUIGRAFIA

OTRO _____

AREA II

INTELIGENCIA

RAZONAMIENTO

PERCEPCION

OTRO _____

AREA III

INICIATIVA

SEGURIDAD EN SI MISMO

RELACIONES INTERPERSONALES

RESPONSABILIDAD

RENDIMIENTO BAJO PRESION

DEFICIENTE REGULAR ADECUADA BUENA

MADUREZ EMOCIONAL

ADAPTABILIDAD

CUMPLIMIENTO LABORAL

CAPACIDAD EJECUTIVA

AREA IV.

PRESENTACION

ESTABILIDAD LABORAL

EXPERIENCIA

MOTIVACION

RESULTADO

ANALISIS DE EXPEDIENTE

SOLICITUD DE PROMOCION

CONCLUSION: _____

OBSERVACIONES _____

EVALUO _____

AUTORIZO _____

FECHA _____

Para llevar a cabo la evaluación final, la que es un conjunto de todos los resultados de los aspectos que van a conformar para dar o no una promoción, la cual se emite el resultado final de acuerdo a:

Area I y II se emitirá una calificación de acuerdo a los parámetros ya establecidos en dichos exámenes, así como la de los test del D.A.T. y Wonderlink.

Area III Se basará en los estándares del Cleaver y la entrevista realizada.

Area IV Se tomará de acuerdo a la entrevista efectuada y a los datos obtenidos de la solicitud de promoción.

Posteriormente se darán los resultados finales de estas cuatro áreas, uniendo los criterios emitidos en el análisis de expediente y la solicitud de promoción, para llegar así a un resultado global final, el cual determinará si se promueve o no al candidato.

NOTAS BIBLIOGRAFICAS.

- (1) Reyes Ponce, A. Administración de Personal, pp.43
- (2) Romero Betancourt, S. Principios Fundamentales de la Administración de Empresas, pp.17
- (3) Koontz H., y O'Donnell, C., El Proceso Administrativo, pp. 42.
- (4) Ibid., pp. 148
- (5) Clay Smith, H., Wakeley, G., Psicología de la conducta industrial, pp.19
- (6) op.cit, en Koontz y O'Donnell, pp.300-301.
- (7) op.cit, en Clay Smith y Wakeley, pp.20
- (8) op.cit, Koontz y O'Donnell, pp.302.
- (9) Ibid., pp.307-308.
- (10) Ibid., pp.303.
- (11) Castaño Asmitía A. Orta, N, Desarrollo Social y Organización, pp.108.
- (12) op.cit. en Clay Smith y Wakeley, pp.67
- (13) op.cit, en Romero Betancourt, pp.93
- (14) op.cit, Clay Smith y Wakeley, pp.176.
- (15) op.cit, en Reyes Ponce, pp.131.
- (16) Nahoum, Ch. La entrevista psicológica, pp.10
- (17) Stack Sullivan, H., La entrevista psiquiátrica, pp. 26.
- (18) Chruden, H., Sherman, A. Administración de personal, pp. 196-197.
- (19) Arias Galicia, F., Administración de recursos humanos, - pp. 160.
- (20) Pérez Santiago, F. Síntesis de la estructura bancaria y - del crédito, pp.29.
- (21) Ibid., 32

BIBLIOGRAFIA

1. Arce R. M. Action guide to motivating people, by Bureau of Business practice, New Jersey, USA.
2. Arias G.F., Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, 2a. edición, México 1978
3. Burleigh B.G., Moore, G.D., Relaciones Humanas en la empresa 3a edición, Ed. Rialp, S.A. Madrid 1981
4. Campbell, D.T., Stanley J.C., Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social, Amorrortu Editores, la edición en inglés, 1966 Buenos Aires, 1970.
5. Castaño A., D.A. y otros autores, Desarrollo social y organización, problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado, Ed. IEESA, la edición, México 1975.
6. Chrudden H.J., Sherman A.E., Administración de personal, Cía Ed. Continental, S.A. 6a. reimpresión, México 1980.
7. Clay, S.H., Wakeley, H.J., Psicología de la conducta industrial, Ed. Libros McGraw-Hill, México 1979.
8. Corchran, W., Técnicas de muestreo, Ed. Continental, S.A., México 1971.
9. Dubin, R., Las relaciones humanas en la administración, Cía. Ed. Continental, S.A. 4a. edición, México 1982.
10. Espinoza G., López, A., Introducción a los métodos jerárquicos de análisis de cúmulos, serie verde, investigación IIMAS, UNAM, México 1977.
11. Fernández, A.J.A., El proceso administrativo, Ed. Herrero Hnos, S.A., 10a. edición, México 1975.
12. Hempel, E. H. Dirección de plantas industriales, guía -- práctica de la administración técnica, Ed. Fondo de cultura económica, México 1973.
13. Hodgetts, Altman, S. Comportamiento en las organizaciones, Nueva Editorial Interamericana, México 1981.
14. Howell, W. C., Psicología industrial y organizacional, -- sus elementos esenciales, Ed. El manual moderno, México, 1979.

15. Koontz H. O'Donnell, C., Curso de administración moderna, Libros McGraw-Hill, 6a. edición, México 1980.
16. Ley Federal del trabajo, Editores mexicanos unidos, S.A. - México 1984.
17. Méndez, M.J.S., 100 preguntas y respuestas en torno a la economía mexicana, Ed. Oceáno, S.A. México 1983
18. Nahoum, C. La entrevista psicológica, Biblioteca de psicología contemporánea, Ed. Kapeluz, Buenos Aires 1981
19. Olea, I., La formación y selección de personal en la empresa, Ed. Deusto, 2a. edición, España 1974.
20. Pardiñas, F., Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, introducción elemental, Ed. Siglo veintiuno, 13a. edición, 1975
21. Pazos, L. La estatización de la banca ¿hacia un capitalismo de estado? Ed. Diana, 1a. edición, México 1982.
22. Pérez, S.F., Síntesis de la estructura bancaria y del crédito, Ed. Trillas, México 1981.
23. Pérez U.R., La motivación en las relaciones laborales, Librería de medicina, México 1978
24. Pick, W.S., López, V.F.A.L., Cómo investigar en las ciencias sociales, Ed. Trillas, México 1980
25. Reyes, P.A., Administración de personal, la. parte, Relaciones humanas, Ed. Limusa, México 1979.
26. Reyes, P.A., Administración de empresas, teoría y práctica, la. parte, Ed. Limusa, México, 1979.
27. Revista Acción, No. 333, año 7 México, 1984.
28. Revista Rumbo nuevo, Organó informativo del SNTBMS, No. 3, año 1, México 1983.
29. Revista Unión, Organó de difusión del SNEBS, No.4, año 1, México 1984.
30. Rojas, S.R., Guía para realizar investigaciones sociales, Textos universitarios, UNAM, México 1982.
31. Romero, B.S., La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna, Ed. CECSA, México 1977

32. Romero, B.S., Principios fundamentales de la administración de empresas, una aplicación práctica del conocimiento administrativo, Ed. IEESA, México 1980.
33. Siegel, S., Estadística no paramétrica, aplicada a las ciencias de la conducta, Ed. Trillas, México 1980
34. Stack S.H., La entrevista psiquiátrica, Ed. Psique, Buenos Aires 1974.
35. Zorrilla, M.P., Martínez, S.M., y otros autores, La administración pública federal, Facultad de ciencias políticas y sociales, UNAM, México 1972.
36. IV Informe de gobierno, Diario Oficial, Septiembre 1982.