



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA IMPORTANCIA DE LA ENTREVISTA EN LA INTEGRACION ORGANICA DE CUATRO AREAS DE CONTABILIDAD DE INSTITUCIONES BANCARIAS

REPORTE LABORAL QUE PRESENTA: JOSE GUADALUPE MEDINA FEMAT PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN PSICOLOGIA

DIRECTOR DEL REPORTE LABORAL: MAESTRA MIRNA R. VALLE GOMEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA



2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

AMENES PROFESIONALES FAC. PSICOLOGIA.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA

AGRADECIMIENTOS

- AGRADEZCO INFINITAMENTE A DIOS QUE ME PERMITIO TERMINAR LA CARRERA DE PSICOLOGO, DESPUES DE TANTOS AÑOS QUE PERMANECIO PENDIENTE.

-MUCHAS GRACIAS A TODOS LOS PROFESORES DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA QUE ME IMPULSARON A ESTUDIAR Y CONOCER LA CIENCIA DE LA PSICOLOGIA, QUE CON MUCHA SATISFACCION APLICO EN MI VIDA TANTO PROFESIONAL COMO PARTICULAR, POR SU TIEMPO INVERTIDO EN MI Y POR FORMAR PARTE DE MI VIDA DE ESTUDIANTE.

-MUCHAS GRACIAS A TODOS MIS COMPAÑEROS DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA QUE ME ACOMPAÑARON DURANTE TODOS LOS AÑOS DE ESTUDIO, CON QUIENES COMPARTI ALEGRIAS, PRESIONES DE ESTUDIO Y LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS QUE JUNTOS FUIMOS OBTENIENDO.

- AGRADEZCO TAMBIEN A TODOS LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA QUE ME ATENDIERON EN DIVERSOS TRAMITES.

- MUCHAS GRACIAS A LAS LIC. MARIA TERESA GUTIERREZ ALANIS Y MARQUINA TERAN , QUIENES CON SU VALIOSA DIRECCION Y ASESORIA QUE RECIBI, PUDE INTEGRARME AL PROCESO DE TITULACION EN LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA.

- MUCHAS GRACIAS A CONY RUIZ PEREZ Y NANCY ARIAS GUERRA DE LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA , POR SU DISPONIBILIDAD Y VOCACION DE SERVICIO, YA QUE CON SU APOYO Y AMABILIDAD ME FACILITARON TODOS LOS TRAMITES Y ASUNTOS DURANTE TODO EL PROCESO DE TITULACION..

- MUCHAS GRACIAS A LA MAESTRA MIRNA R. VALLE GOMEZ POR SU VALIOSA DIRECCION EN LA ELABORACION DEL PRESENTE REPORTE LABORAL, SU ASESORIA, LA FORMA DE TRANSMITIR SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS, ASI COMO LA DEDICACION DE SU VALIOSO TIEMPO QUE NO TIENE PRECIO.

- MUCHAS GRACIAS A LA LIC. MARIA TERESA GUTIERREZ ALANIS POR ACEPTAR SER LA REVISORA DEL PRESENTE REPORTE LABORAL, UNA LABOR TAN IMPORTANTE QUE MUCHOS PROFESORES SE INTERESAN EN LLEVAR A CABO.

- MUCHAS GRACIAS A LA MTRA. MIRNA R. VALLE GOMEZ, AL LIC. SOTERO MORENO CAMACHO, LIC. ISAURA E. LOPEZ SEGURA, LIC. MARIA TERESA GUTIERREZ ALANIS Y LIC MIRIAM CAMACHO VALLADARES, POR FUNGIR COMO JURADO EXAMINADOR EN LA SUSTENTACION DEL REPORTE LABORAL, PRIVILEGIO QUE TIENEN COMO PROFESORES DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA.

- MUCHAS GRACIAS A MIS COMPAÑEROS QUE DURANTE SEIS MESES CONVIVIMOS JUNTOS, NOS APOYAMOS MUTUAMENTE Y CONCIDIMOS EN EL MISMO OBJETIVO: LA TITULACION

- MUCHAS GRACIAS A MI AMADA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, CUNA DE CIENTIFICOS, INVESTIGADORES Y LOS MEJORES PROFESORES DURANTE 450 AÑOS, LA CUAL ME DIO LA OPORTUNIDAD DE PISAR SUS PLANTELES Y FORMARME PROFESIONALMENTE PARA BENEFICIO DE NUESTRO PAIS.

DEDICATORIA

- A MI COMPAÑERA DE TODOS LOS DIAS, MI ESPOSA MARIA BERTHA PAULINA (ELE), QUE ME HA IMPULSADO EN TODO MOMENTO CON SU AMOR Y SU ALEGRIA, Y HA PARTICIPADO INTENSAMENTE CONMIGO EN LA ELABORACIÓN Y TRAMITE DE ESTE REPORTE LABORAL.

- A MIS HIJAS, SARA GUADALUPE, ELSA Y CECILIA, QUIENES HAN DEMOSTRADO QUE SON CAPACES DE LLEGAR HASTA DONDE ELLAS QUIERAN, EN TODOS LOS ASPECTOS DE SU VIDA.

- A MI PAPA, EL SEÑOR JUAN MEDINA MEDINA, POR COMPARTIR CONMIGO SUS EXPERIENCIAS Y ENSEÑARME A REALIZAR CUALQUIER ACTIVIDAD CON CALIDAD, POR ENSEÑARME A UTILIZAR LA IMAGINACIÓN Y LA INTELIGENCIA PARA SOLUCIONAR CUALQUIER SITUACION.

- A MI MAMA, LA SEÑORA ESTHER FEMAT CHAVEZ, QUIEN ME FORMO CON HONESTIDAD Y RESPONSABILIDAD, PRINCIPIOS QUE SIEMPRE ME HAN ACOMPAÑADO Y ME HAN PERMITIDO SALIR ADELANTE EN CUALQUIER ACTIVIDAD, META Y OBJETIVO DE MI VIDA.

- A MIS HERMANOS Y HERMANAS Y SUS FAMILIAS, CON QUIENES HE COMPARTIDO GRAN PARTE DE MI VIDA, EXPERIENCIAS, GRANDES MOMENTOS, ILUSIONES, OBJETIVOS Y ME HAN IMPULSADO A CONCLUIR MI CARRERA:

JUAN

.RAQUEL

.RAUL

.JAVIER

.SERGIO

.MAGDALENA

.ESTHER

.RICARDO

.LETICIA

.ANA MARIA

- A MIS CUÑADOS Y CUÑADA, JUNTO CON SUS FAMILIAS, QUE ME HAN BRINDADO SU AMISTAD FRATERNAL Y SU APOYO PARA CONCLUIR MI CARRERA.

.FIDEL

.ALFONSO

.JORGE

.MARGARITA

- A TODOS MIS EX JEFES, AMIGOS Y EX COMPAÑEROS LABORALES QUE ME RECORDABAN CONTINUAMENTE LA NECESIDAD DE OBTENER EL TITULO PROFESIONAL.

INDICE

INTRODUCCION	1
I. CONTEXTO LABORAL	5
II. MARCO TEORICO	12
II.1 Definición de Entrevista	15
II.2 Clasificación de la Entrevista por su aplicación u objetivos	17
II.3 Clasificación de la Entrevista por su desarrollo o modalidades	19
II.4 Clasificación de la Entrevista según sus pasos o etapas	22
II.5 Planeación de la Entrevista	24
II.6 Tipos de Entrevistados	25
II.7 Principales errores en la Entrevista	28
II.8 Técnicas o Tácticas de la Entrevista	30
II.9 Características y actitudes del Entrevistador	33
II.10 Definición y uso del Análisis y Descripción de Puestos	34
II.11 Definición y uso de las Estructuras Orgánicas u Organigramas	36
III. PROCEDIMIENTO	43
III.1 Primera Etapa	46
III.1.1 Recabar Información previa	46
III.1.2 Elaboración del Plan de Actividades	47
III.1.3 Planeación y aplicación de la Entrevista	48
III.2 Segunda Etapa	56
III.2.1 Análisis de la Información recabada	56
III.2.2 Determinar que el contenido de la Información cubriera los requisitos	59
III.2.3 Establecimiento del Diagnostico	59
III.2.4 Ordenamiento de la Problemática operativa	64
III.3 Tercera Etapa	66
III.3.1 Diseño conceptual de Alternativas de solución	66
III.3.2 Presentación de resultados	70
III.3.3 Implantación de la Nueva Estructura Orgánica	71
III.3.4 Seguimiento a la implantación de la Estructura	72
IV. ANALISIS Y EVALUACION	74
V. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS	83
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	88
ANEXOS	91

INTRODUCCION

El fenómeno de la Globalización que se encuentra vigente actualmente a nivel mundial, ha permitido que los diversos países integrantes puedan tener intercambio e interdependencia en los ámbitos económico, político, social y cultural; esto ha obligado a los países a desarrollar y producir productos y servicios de calidad para ser competitivos entre sí.

Este proceso mundial repercutió considerablemente en el sistema financiero del país, al momento de autorizarse la entrada de bancos extranjeros, con lo cual la banca mexicana se vio obligada a planear y realizar estrategias de fusión entre bancos para fortalecerse y enfrentarse a la nueva situación financiera.

Aunado al proceso de globalización, otro factor importante que impactó grandemente a la banca mexicana, fue la crisis económica sufrida en 1994, que originó la descapitalización de algunos bancos, y con el fin de controlar esta situación, las autoridades crearon el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), quien se encargó de capitalizar a los bancos para que subsistieran a una catástrofe financiera.

A partir de ese año, son diez los bancos que continuaron presentando problemas financieros y fueron intervenidos por este organismo gubernamental, con lo cual se inició una nueva administración de estas instituciones, bajo la autoridad y dirección del FOBAPROA.

En 1996 las autoridades hacendarias establecieron un plan de fusión de cuatro bancos intervenidos con el objetivo de llevar un solo control, una sola administración, y una sola ubicación física a través de la integración de las áreas afines, de los recursos

humanos, materiales y de los recursos tecnológicos, logrando un equilibrio interno que les permitiera funcionar como una sola unidad.

De los cuatro bancos seleccionados se designó un líder para llevar a cabo la fusión, y dentro de éste el área responsable de llevar a cabo esta actividad fue la de organización, misma donde desarrolló sus funciones el psicólogo.

Al psicólogo se le asignó el proyecto organizacional de integración de las áreas de contabilidad de los cuatro bancos, áreas de gran relevancia por la generación de información oficial ante las autoridades hacendarias, el manejo individual de esta información de acuerdo a la legislación vigente y la condición de continuar usando cada banco su razón social.

El reporte laboral se llevó a cabo a partir de 1997, en tres fases:

En la primera fase se recabó información previa en cada banco, se obtuvieron reportes a través de la observación, se elaboró el plan de actividades, se planeó la entrevista con base en la experiencia obtenida en proyectos similares desarrollados anteriormente, se aplicó la entrevista al personal de los bancos recabando la información requerida con datos objetivos y se obtuvo una fotografía real de las áreas que participaron en la fusión.

En la segunda fase se analizó la información recabada, se le dio un orden y se determinó que el contenido cubriera los requerimientos, se estableció un diagnóstico de la situación referente a las áreas de las estructuras orgánicas, el estado en que se encontraban los recursos humanos con respecto a sus niveles estructurales y las responsabilidades a su cargo, así como la problemática operacional interna que impedía desarrollar las funciones en forma eficiente y oportuna.

En la tercera fase se definieron las alternativas de solución que le permitieron integrar las cuatro áreas de contabilidad sin rupturas en su funcionalidad, integrar los recursos humanos existiendo equidad en sus niveles y nomenclaturas, así también su integración en áreas físicas comunes; se hizo la presentación a la Coordinación de organización, de la situación actual, la problemática existente y las alternativas de solución y se realizaron los ajustes necesarios para su autorización oficial; se llevó a cabo la implantación de la nueva estructura y se logró la integración funcional y física de las áreas en un solo edificio, y finalmente se dio el seguimiento a la implantación de la estructura, hasta su liberación, poniendo especial interés en la integración de los recursos humanos de los cuatro bancos.

Los resultados obtenidos fueron la integración de las cuatro áreas de contabilidad en una sola, la integración de los recursos humanos por área, la reducción de los costos nominales, la asignación de funciones a otras áreas no contables y la clasificación de la problemática operacional.

Las alternativas de solución que presentó el psicólogo, basadas en la información recopilada a través de la entrevista, permitió conocer a detalle la forma de integrar estructuralmente las cuatro áreas de contabilidad, acorde a las necesidades de la institución, conocer objetivamente las funciones generales, ubicar a las autoridades en los riesgos en que se estuvo incurriendo con la problemática que fue detectada, así como definir el valor y la posición estructural de los puestos en forma equitativa, para beneficio del recurso humano y su medio ambiente laboral.

A través de la entrevista se logró obtener información objetiva de los bancos por su validación inmediata, se pudo visualizar la situación real de los bancos en forma particular y en conjunto y sus puntos de coincidencia en su operación, se constató la

posición estructural de los empleados estableciendo las diferencias existentes en los niveles y la problemática que prevalece.

La entrevista planeada permitió al psicólogo y a la empresa hacer uso de información real, y establecer el orden necesario y requerido en la nueva estructura, de acuerdo al objetivo planteado por las autoridades.

I. CONTEXTO LABORAL

En 1994 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público intervino un total de diez bancos del país, por problemas financieros, encontrándose entre ellos los siguientes cuatro bancos relacionados con el presente reporte laboral:

Bancos de origen mexicano con más de 40 años de antigüedad en el mercado bancario del país donde desarrollan la función de banca múltiple.

El siguiente orden que se da a los cuatro bancos obedece al tamaño de los mismos:

.Banco "1"	146 Sucursales	y 6,312 empleados
.Banco "2"	121 Sucursales	y 5,126 empleados
.Banco "3"	77 Sucursales	y 2,213 empleados
.Banco "4"	62 Sucursales	y 1,944 empleados
<hr/>		
Totales	406 sucursales	15,595 empleados

El gobierno de nuestro país creó el organismo denominado FOBAPROA, con el fin de administrar y regular las actividades y objetivos de los diez bancos intervenidos.

En un lapso de dos años, posteriores a la intervención, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizó a través del FOBAPROA la venta de las 406 sucursales a otros bancos no intervenidos y el número de empleados de los cuatro bancos se redujo un 67% y su razón de ser se modifica a partir de ese hecho.

En 1996 el FOBAPROA recibió instrucciones de las autoridades hacendarias para llevar a cabo la fusión de los cuatro bancos mencionados, para esto elige uno de los cuatro bancos (banco "2"), y le asigna la responsabilidad de integrar las áreas en una sola, de acuerdo a un plan estratégico previamente formulado.

Con esta decisión por parte de las autoridades hacendarias, la misión y visión del banco elegido como líder cambió a la siguiente:

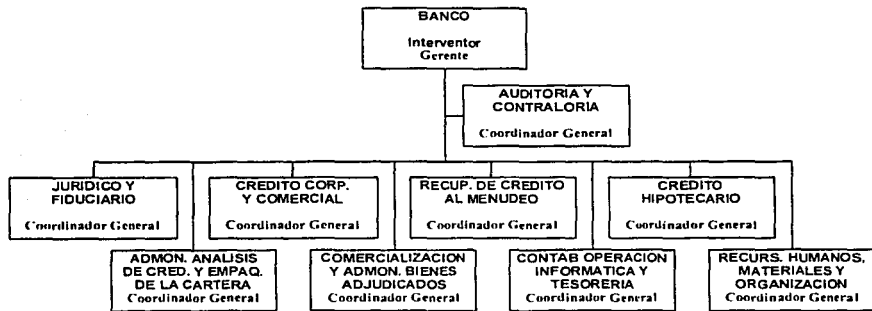
Misión: promover y ejercer la recuperación de la cartera vencida de los deudores acreditados de cuatro bancos intervenidos por el gobierno federal, incluyendo la cartera vencida propia, con base en los planes y metas definidos anualmente y con seguimiento mensual.

Visión: constituirse en una institución concentradora, administradora y recuperadora de las carteras vencidas de los bancos que fueron intervenidos por las autoridades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, hasta lograr la recuperación y/o venta total de los paquetes de las carteras vencidas correspondientes.

Estructuralmente esta nueva administración de cuatro bancos en una sola unidad está encabezada por un Interventor Gerente, a quien le reportan las siguientes nueve Coordinaciones Generales (ver Organigrama No. 1)

ESTRUCTURA BASICA

OCTUBRE DE 1997

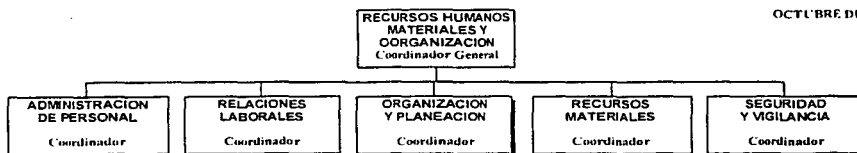


Organigrama No. 1

- 1) Auditoría y Contraloría.- Las funciones del área son las de vigilar el óptimo cumplimiento, aplicación y utilización de los planes, políticas, programas, normas, procedimientos y demás instrumentos de control y evaluación emanados del marco jurídico del banco y disposiciones de las autoridades, mediante la realización de auditorías y evaluaciones.
- 2) Jurídico y Fiduciario.- Sus funciones son asegurar la correcta aplicación de la normatividad jurídica, legal y en materia fiduciaria, dirigir y controlar los procesos en que interviene y fungir como representante legal del banco.
- 3) Crédito Corporativo y Comercial.- Sus funciones son las de coordinar y dirigir la recuperación de la cartera vencida en las diversas regiones del país, de los deudores de los bancos, a través de planes y programas definidos.
- 4) Recuperación de Crédito al Menudeo.- Sus funciones son las de coordinar y dirigir la recuperación de los adeudos de Tarjeta de Crédito y cartera vencida del ex personal de los bancos, a través de planes y programas definidos para tal efecto.
- 5) Crédito Hipotecario.- Sus funciones son las de Coordinar y dirigir la recuperación de la cartera vencida de los créditos hipotecarios de los cuatro bancos, de acuerdo a planes y programas establecidos.
- 6) Administración, Análisis de Crédito y Empaquetamiento de la Cartera.- Sus funciones son las de coordinar el establecimiento, vigilancia y aplicación de la normatividad y políticas de crédito, como apoyo de la función de recuperación de la cartera vencida de los cuatro bancos, así como llevar a cabo el empaquetamiento de la cartera vencida para su transferencia por su venta a empresas externas.

- 7) . Comercialización y Administración de Bienes Adjudicados.- Su función es la de coordinar y dirigir la recepción, registro, administración y venta de los bienes adjudicados que entregan los deudores como pago del adeudo.
- 8) Operación, Contabilidad, Informática y Tesorería.- Las funciones del área son las de llevar a cabo la administración de la planeación financiera, el registro contable, la supervisión de las operaciones y la normatividad corporativa, así como la planeación y desarrollo de los recursos informáticos y los sistemas.
- 9) Recursos Humanos, Materiales y Organización.- Las funciones de la coordinación general son las de coordinar la planeación, el desarrollo y la administración de los recursos humanos, la administración de los recursos materiales, la definición de las estructuras de la institución de acuerdo a las metas y estrategias institucionales y procurar un clima organizacional sano, a través de un programa de comunicación interna y de un adecuado manejo de las relaciones laborales (ver Organigrama No. 2).

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y ORGANIZACION



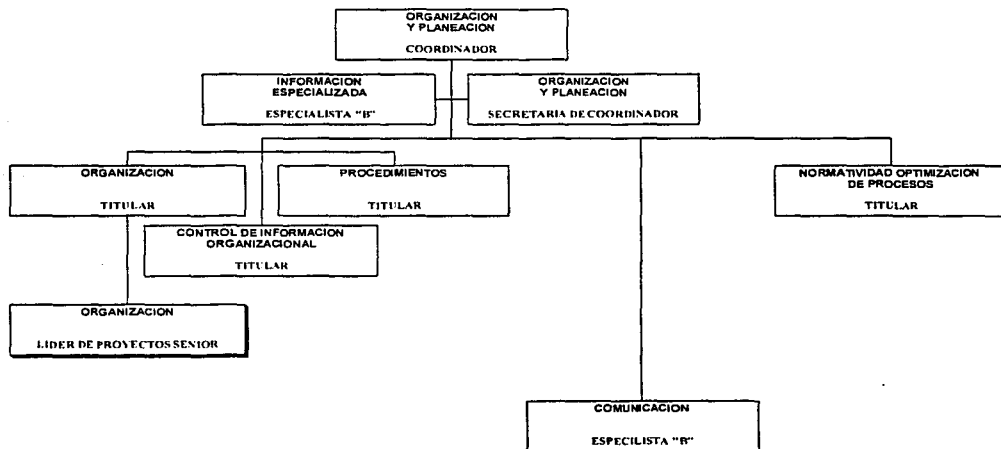
Organigrama No. 2

Las Funciones generales de la coordinación de Organización y Planeación son las siguientes:

- Coordinar el registro, control y administración de la base de datos organizacional para conocer los puestos, estructuras orgánicas a detalle, personal que las ocupa, regiones donde se ubican, así como los niveles y nomenclaturas de los puestos vigentes.
- Coordinar la realización de proyectos y estudios organizacionales por reestructuras de áreas, puestos de nueva creación, modificaciones estructurales, puestos eventuales y actualización de organigramas
- Coordinar la recopilación de información de resultados de cada una de las áreas del banco, para elaborar el informe mensual y entregar a la Interventoría Gerencial.
- Coordinar la elaboración y actualización de los procedimientos institucionales que aplican para las cuatro instituciones o en forma particular a cada uno.
- Coordinar el diseño, establecimiento y aplicación de la normatividad en los procedimientos institucionales, así como la evaluación y propuesta de la optimización de procesos internos de los cuatro bancos.
- Coordinar la elaboración y distribución de circulares a nivel institucional, así como el resumen de noticias diario para su entrega a directivos de los cuatro bancos (ver Organigrama No. 3).

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE ORGANIZACION Y PLANEACION

OCTUBRE DE 1977



Organigrama No. 3

Las funciones del líder de proyectos senior, que serán motivo del presente reporte, son las siguientes:

- . Recibir y atender las solicitudes de fusión y/o reestructuración de áreas.
- . Elaborar Plan de Trabajo por proyecto, definiendo fechas estimadas y productos a obtener hasta la conclusión de los mismos.
- . Recabar información previa de las áreas en estudio: estructura orgánica, descripciones de puesto, problemática existente, sueldos del personal, catálogo de puestos vigente y antigüedad del empleado en la institución.

- . Presentar a los responsables de cada área el plan de trabajo para el desarrollo de los diferentes proyectos y definir conjuntamente fecha de inicio.
- . Planear la entrevista de acuerdo a las dimensiones del proyecto y acudir a las áreas usuarias para entrevistar al personal recabando información referente a las funciones desarrolladas actualmente, responsabilidades de su puesto, funciones duplicadas, dependencia estructural, flujos de operación, estadísticas de operaciones, posición estructural, tramo de control (personal subordinado), nivel estructural del mismo, problemática existente en materia de sueldos y medio ambiente laboral y obtener su Vo. Bo. en la información y el de sus supervisores inmediatos.
- . Efectuar el análisis de la información recabada estableciendo cargas de trabajo reales, nivel y nomenclatura de los puestos, flujos operativos óptimos, número de recursos necesarios y dictamen y solución a la problemática existente en los asuntos y proyectos asignados, y en caso necesario visitar nuevamente al usuario para complementar la información obtenida en la entrevista inicial.
- . Presentar alternativas de solución a su supervisor inmediato, de los asuntos y proyectos atendidos, para obtener su Vo. Bo.
- . Obtener la autorización del usuario en asuntos y proyectos desarrollados, previa presentación de la situación actual, problemática existente y alternativas de solución.
- . Dar a conocer a las áreas del Banco que se encuentren involucradas en la problemática existente para su atención y solución inmediata.
- . Dar seguimiento a la implantación de la nueva estructura orgánica y llevar a cabo los ajustes necesarios, hasta su liberación

La actividad específica a reportar se realizó a partir de 1997.

II. MARCO TEORICO

Una real y verdadera preocupación de las empresas del sector privado hoy en día, es conocer su estado actual dentro del ámbito competitivo con otras empresas del mismo ramo, corregir o modificar aquello que sea necesario y planear a corto y mediano plazo su desarrollo para estar a la vanguardia y lograr sus objetivos definidos anualmente.

La manera en que logran lo anterior casi el total de empresas, es a través de la coordinación y control del proceso administrativo.

Chiavenato, I. (1998) menciona que la palabra administración viene del latín, ad (junto de) y ministratio (prestación de servicios) y significa la acción de prestar servicios o ayudar. Y concluye diciendo que actualmente la administración representa no sólo al gobierno y la conducción de la empresa, sino también las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de la actividad empresarial.

Arias, G. F. (1999) menciona que el proceso administrativo está dividido en etapas: se inicia con a) la planeación, o sea adelantarse al futuro, prever los problemas antes de que se presenten; después b) la organización, es decir, la ordenación de las labores; c) la integración, es decir la atracción de los recursos necesarios, d) la dirección, o sea, guiar a las personas que se encarguen de realizar el trabajo, y termina con la etapa e) el control, es decir con la determinación del grado en que se cumplieron los objetivos, para reiniciar el ciclo al establecer nuevos planes, para cubrir las deficiencias encontradas en los primeros.

Megginson, L., Mosley, D., y Pietri Jr., P. (1992) mencionan que la administración se puede definir como el trabajar con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control.

Koontz, H., y Weihrich, H. (1999) definen la administración diciendo que es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas, por lo tanto al estudiar la administración es útil dividirla en cinco funciones administrativas – planeación, organización, integración, dirección y control – alrededor de las cuales se puede organizar el conocimiento en que se fundamentan dichas funciones.

Los diversos autores están de acuerdo en la definición de administración, así como en el número de etapas o funciones que lo integran; en el presente reporte laboral se adoptará el concepto de proceso administrativo descrito y sus cinco etapas, con énfasis en la etapa de organización, por su aplicación y relación directa con el reporte laboral.

También el concepto de empresa debe quedar claro, ya que se trata de un esfuerzo integral del recurso humano, administrando los demás recursos, con el fin de lograr los objetivos institucionales.

Sánchez, B.F. (1993) menciona que la empresa es un ente social, es un grupo de personas en el cual se vierten muchos propósitos, algunos de carácter personal, otros de carácter departamental y otros de carácter comunal; cierto es, que si a esta efervescencia de múltiples objetivos no se les aplicaran principios normativos y reguladores de observación obligatoria, algunas fuerzas demostrarían cierto dominio sobre las demás y esto redundaría en una distracción interna del grupo. La administración al constituirse como ciencia ha facilitado el desarrollo del ser humano,

dotándole de los recursos y el orden necesario para cada vez trabajar más cómodamente.

Es un hecho que dentro de una empresa el esfuerzo individual y aislado de una persona no lo lleva a la obtención de los satisfactores, mientras sus objetivos y productos no están relacionados con los demás integrantes del grupo; nunca puede estar aislado ya que su comportamiento humano está determinado por la organización de la empresa a la que pertenece y los planes y objetivos que definen su presente y su futuro.

Schein, E.H. (2000) define a la organización diciendo que es importante reconocer que la sola idea de organización parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo o la resistencia necesarias para satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Sin embargo en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo. La mayor organización, la sociedad, hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros se puedan satisfacer también sus necesidades individuales. La idea básica que subyace al concepto de organización es, entonces, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua.

Chiavenato, I. (1998) menciona que la organización administrativa sirve para agrupar y estructurar todos los recursos de la empresa, personas y equipos, para alcanzar los objetivos deseados de la mejor forma posible. Así, el objetivo de la organización es agrupar a las personas para que éstas trabajen mejor en conjunto. La organización existe porque el trabajo empresarial a realizarse es imposible que lo haga una sola

persona. De ahí la necesidad de que muchas personas en conjunto ejecuten diversas actividades, lo que conduce a un nuevo problema: la coordinación entre las personas.

Para Megginson, L., Mosley, D., y Pietri Jr., P. (1992) organizar es:

- 1).- Determinar qué recursos y qué actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización.
- 2).- Combinarlos en grupos operables.
- 3).- Asignar la responsabilidad de alcanzarlos a subordinados responsables y después,
- 4).- Delegar a esos individuos la autoridad necesaria para cumplir con su asignación

Los diversos autores mencionados coinciden en esencia al definir el concepto de organización, el cual podemos resumir diciendo que la organización permite agrupar, estructurar y combinar con orden y responsabilidad los recursos existentes para lograr los fines y objetivos del equipo u organización de que se trate.

Es importante mencionar el papel que juega el psicólogo en las organizaciones, Cabrera, A. e Islas, M. (1992) señalan que el psicólogo es el profesional que, basado en su preparación académica, está mejor capacitado teórico y empíricamente para diseñar, construir, conducir y evaluar un proceso planificado de mejoramiento organizacional.

Existen varias herramientas de las que hace uso el psicólogo para llevar a cabo su labor en las funciones organizacionales, tales como la entrevista, el análisis de puestos y las estructuras orgánicas u organizativas:

II.1 DEFINICION DE ENTREVISTA:

Arias, G. F. (1999) define la entrevista así, "la entrevista consiste en obtención de información oral por parte de una persona (el entrevistado) recabada por el entrevistador directamente, en una situación de cara a cara".

Alles, M. (1999) menciona que la entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Rodríguez, E.M., Martín del C.L. y Treviño, C.R. (1993) mencionan que la entrevista indica un interactuar muy específico, no consiste en una charla, sino en una transacción mental y muchas veces también emotiva, entre personas que revisten dos roles definidos, el entrevistador y el entrevistado.

Poussin, G. (1995) dice que la entrevista es el medio del discurso donde se actualizan los pronombres personales. En todos sentidos, el lenguaje en su dimensión de intercambio, la de la entrevista, es el que nos permite ubicarnos como seres sociales y como sujetos.

Fernández, B. R. (1995) menciona que la entrevista, es la matriz dentro de la cual todo proceso es llevado a cabo, misma que reviste a todos los métodos.

Fournier, F. (1990) menciona que la entrevista en las organizaciones es la acción de consulta, entre un gerente y un empleado, un ex empleado o un solicitante de empleo.

Villarreal, C.M. (1990) dice que la entrevista es una técnica para evaluar la conducta. La evaluación idónea consiste en apreciar lo que el cliente afirma sobre sus propias reacciones, experiencias y sus variaciones fisiológicas concomitantes, tanto en el momento del reporte como en presencia de los estímulos con los que éste se relaciona, y el comportamiento motor no vocal de la persona de que se trate.

Bleger, J. (1999) define la entrevista diciendo que consiste en una relación humana en la cual uno de sus integrantes debe tratar de saber lo que está pasando en la misma y debe actuar según ese conocimiento. De ese saber y de esa actuación según ese saber, depende que se satisfagan los objetivos posibles de la entrevista (investigación, diagnóstico, orientación, etc.).

Acevedo, A., y López, A. (2000) mencionan que la herramienta más eficaz para la obtención de información es la entrevista, en tanto que se trata de un instrumento de precisión que nos ayuda en la medida en que se sostiene en la interrelación humana, o sea, en los hombres, y estos son la fuente de toda información.

Grados, J.A. y Sánchez, E. (2000) definen la entrevista diciendo que entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes.

Podemos asumir que las condiciones necesarias para llevar a cabo una entrevista son: un entrevistado, un entrevistador, una comunicación seria, una planeación, la obtención de información oral, un objetivo o propósito y un beneficio para ambas partes; por tanto si falta alguna de las condiciones, el resultado obtenido no será el esperado y el esfuerzo y tiempo invertido habrán sido en vano.

II. 2 CLASIFICACION DE LA ENTREVISTA POR SU APLICACIÓN U OBJETIVOS

Diversos autores, estudiosos de la entrevista han hecho sus aportaciones al clasificar a la entrevista de acuerdo a su aplicación, de la siguiente manera:

Poussin, G. (1995) señala que para delimitar los objetivos es conveniente aclarar primero el origen de la demanda y reflexionar en función de este origen, habrá que

investigar a fondo si su aceptación es implícita o explícita, saber lo que se busca y si existe un común acuerdo para buscar conjuntamente.

Acevedo, A., y López, A. (2000) clasifican a la entrevista, según su propósito en admisión o selección, promoción o evaluación, consejo, salida y confrontación:

Admisión o selección: Es aquella por medio de la cual el entrevistador procura formarse un juicio acerca del candidato entrevistado. Desde luego que aquí debe hacerse una distinción clara entre 1) la entrevista previa, ligera y rápida; y 2) la entrevista amplia o principal, con la que se trata de profundizar en la personalidad y habilidades del candidato, para, en base a ello, estar en condiciones de evaluar sus aptitudes (a todos los niveles) para el empleo que se les ofrece.

Promoción o evaluación: Con ésta se intentará, una vez conocido el historial de un sujeto ya adscrito previamente a la empresa, evaluar su desarrollo y actividad con el fin de determinar si es posible promocionarlo o no a un mejor puesto dentro de la Organización. Este deseo de promoción puede surgir tanto por parte de la empresa, como del sujeto mismo.

Consejo: Es ésta la entrevista destinada a resolver o aclarar todas aquellas situaciones embarazosas o claramente conflictivas que se lleguen a dar dentro del ámbito laboral y que, de no ser puestas en claro en el momento adecuado, llegarían a repercutir en el correcto y tan necesario equilibrio de las relaciones grupales.

Salida: se trata de la entrevista que es conveniente realizar cuando la salida de un empleado no ha sido violentada, sino que es una respuesta a necesidades personales del empleado. Es a través de este tipo de encuentros como se puede entrar en conocimiento de ciertos problemas internos que suelen escapar a la percepción de la administración de la empresa por múltiples razones, problemas o errores con los que el

entrevistado mantuvo un estrecho contacto y sobre los cuales nos puede brindar valiosa información.

Con base en la clasificación anterior que han hecho los autores podemos afirmar que de acuerdo a su objetivo o finalidad existen las entrevistas de 1) selección, 2) de promoción, 3) de consejo y 4) de salida, mismas que serán utilizadas de acuerdo al entorno en el que se encuentre el psicólogo y el objetivo que persiga.

II.3 CLASIFICACION DE LA ENTREVISTA POR SU DESARROLLO O MODALIDADES:

Fernández, B. R. (1995) comenta que las investigaciones realizadas por algunos autores mencionan diversos criterios de clasificación: por número de participantes o por la cantidad de sesiones.

Poussin, G. (1995) menciona que la conformación de la experiencia puede llevar a constituir un modelo que finalmente no es más que una ficción que busca dar cuenta de un cierto modo de organización de lo real, de hecho no hay ninguna medida común, entre los modelos de entrevista ni el modo matemático que ordena un lenguaje desprovisto de ambigüedades.

Rodríguez, E.M., Martín del C. y Treviño, D.C. (1993) mencionan tres tipos de entrevista: a) modelada, se caracteriza por su organización y planeación anticipada, pretende evitar fallas y complicaciones; b) no dirigida, permite mayor libertad para expresarse y para determinar el nivel de la entrevista; c) de tensión o de presión, es definida como aquella que es orientada a conocer el comportamiento de un individuo

bajo una tensión o presión, en donde resulta difícil mantener el control de sí mismo, y que según su conducción puede ser idónea para trabajarla con ejecutivos.

Acevedo, A., y López, A. (2000) clasifican a la entrevista, según su conducción en planificada, semi-libre y libre:

Planificada: Generalmente es ésta la que resulta más eficaz, dado que intenta escoger, de una manera sistemática y precisa, más información concreta sobre los aspectos que se quieran explorar en forma fija y determinada. Por ello mismo, puede llegar a resultar incómoda para el entrevistado debido a su carácter rígido; es por esto que se recomienda usarla únicamente para la investigación de incidentes conflictivos en el trabajo y situaciones similares.

Semi-libre: Para este tipo de entrevista, el entrevistador también tiene trazado un plan de desarrollo, pero con más libertad de acción y mayor agilidad. De ahí que para llevar a cabo exitosamente este tipo de conducción, el entrevistador debe tener cierto grado de experiencia y mucha sagacidad.

Libre: Con el manejo adecuado de esta entrevista es posible tener un gran volumen de información por parte del entrevistado, ya que se desarrolla con gran fluidez. Al mismo tiempo exige del entrevistador un mayor esfuerzo y una gran práctica profesional, sobre todo si el sujeto entrevistado es un individuo muy preparado profesional y culturalmente.

Grados, J.A. y Sánchez, E. (2000), clasifican a la entrevista en tres modalidades, directa, indirecta y mixta:

Directa: La entrevista directa es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña más actividades; realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas específicas del entrevistado. Este tipo de entrevistas es el que se utiliza cuando se hace la primera fase del reclutamiento, cuando se selecciona a

las personas que van a intervenir en una investigación; también se utilizan para elegir a los participantes de un evento de capacitación.

Indirecta: Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su misión directa se limita a señalar el área que interesa, sin verificar qué aspectos son de más interés, pero cuyos objetivos sí están claramente definidos. Esto significa que queda a juicio del entrevistador señalar las áreas a tratarse, y posteriormente dejar hablar al entrevistado. Esta entrevista es muy útil para evaluar a personal ejecutivo, técnico o de nivel profesional, donde el 80% de las verbalizaciones estarán a cargo del entrevistado. El entrevistador únicamente hará preguntas claves que permitan continuar al entrevistado con el flujo de la conversación.

Mixta: esta entrevista es una combinación de la directa e indirecta, es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Es conveniente al inicio de la entrevista hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando el clima propicio, se le pauta al entrevistado. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones y utilizará las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista. Esta entrevista es la que se utiliza generalmente en selección de personal por la flexibilidad que permite.

Con base en su desarrollo o modalidades la entrevista se clasifica en 1) planificada o directa, 2) semi-libre o indirecta y 3) libre o mixta; esta clasificación, mencionan los autores, permite al entrevistador definir y planear la entrevista, de tal manera que puede ejecutar la modalidad o modalidades que mejor se adapten a la situación que va a enfrentar o que enfrente con el entrevistado, sacando el mejor provecho de ella y obteniendo los mejores resultados de acuerdo al objetivo trazado. Algunos autores

mencionan también la entrevista de tensión, la cual recomiendan para aplicarla a ejecutivos.

II.4 CLASIFICACION DE LA ENTREVISTA SEGÚN SUS PASOS O ETAPAS:

Acevedo, A., y López, A. (2000) clasifican a la entrevista, según sus pasos en inicio, establecimiento del rapport, primeras impresiones, proceso o desarrollo, cima y cierre:

Inicio: Iniciar la entrevista con un apretón de manos, una frase amable y una clara explicación de la finalidad perseguida con la entrevista, ayudarán a reducir notablemente las tensiones provocadas por la situación de la entrevista, situación que es encarada por el entrevistado, unas veces con miedo, otras con embarazo, otras con esperanza, pero siempre con gran expectación y con toda la intención de dar la impresión más favorable.

Rapport: lo que se ha dado en llamar rapport o familiarización de la persona con la situación de entrevista se establece en la fase inicial. Los primeros minutos de una entrevista son decisivos para lograr el éxito, ya que este éxito depende, en gran medida, del rapport que establezca el entrevistador.

El entrevistador debe tener disponibilidad absoluta para aceptar al entrevistado y también para comprender sus problemas. Una disponibilidad de este género, conduce a lo que los psicólogos llaman empatía, es decir, la posibilidad de asimilar la persona del otro, de penetrar en su afectividad, de sentir con él.

Primeras impresiones: Las primeras impresiones únicamente deben funcionar para formular alguna hipótesis que irá reafirmando o rechazando a lo largo de la entrevista.

Proceso o desarrollo: Con respecto a este tema solo queda un aspecto por explicar y es el relativo al estilo de la entrevista que el entrevistador utilizará durante el encuentro.

Cima: La cima o punto alto de la entrevista es cuando el entrevistador ha obtenido datos suficientes como para tomar una decisión.

Cierre: Esta fase es casi tan importante como la del inicio. Aquí conviene que el entrevistador acentúe el tono de cordialidad para así asegurarse de que ha desaparecido toda la tensión que pudiera haberse producido en el transcurso de la entrevista.

Alles, M. (1999) menciona que el mejor resultado de una entrevista se alcanza cuando el entrevistador logra conocer al candidato y para lograrlo el primer paso es tranquilizar al entrevistado.

Finalmente, la clasificación que hacen los autores de las etapas en las que se divide la entrevista, permitirá al entrevistador saber cuándo y en qué momento aplicar todas y cada una de las etapas, de acuerdo a la forma en la que se va presentando la entrevista, las condiciones ambientales que prevalezcan, así como finalizar la entrevista con todo éxito.

Aunque los autores mencionados difieren en la denominación que dan a la clasificación de la entrevista por su aplicación y objetivo, por su desarrollo o modalidades, así como por sus etapas, el significado es el mismo aunque hay variaciones en la clasificación y el manejo a detalle tanto de las modalidades como de las etapas de la misma.

En el reporte laboral el psicólogo adoptó la clasificación que de la entrevista hacen Acevedo y López por considerarla la más amplia, la que mejor define las características

y la esquematización, por medio de la cual se puede explicar mejor el proceso integral de la entrevista.

El tipo de entrevista que se usó fue la entrevista mixta, considerando el total de etapas correspondientes de inicio, establecimiento del rapport, primeras impresiones, proceso o desarrollo, cima y cierre.

II.5 PLANEACION DE LA ENTREVISTA

Un factor que da eficiencia a la entrevista es su planeación, es decir, en la medida de lo posible adelantarse a los problemas que pudieran presentarse y prever situaciones futuras que pudieran afectar el proceso de la entrevista y los objetivos a lograr.

Acevedo, A., y López, A. (2000) mencionan que antes de llevar a cabo una entrevista, el entrevistador deberá adoptar un cierto número de disposiciones materiales que le faciliten el trabajo al proporcionarle un ambiente físico agradable para el entrevistado. En realidad la importancia de las disposiciones materiales es muy relativa. Lo único imprescindible es asegurarse del carácter íntimo y privado de la entrevista. El mínimo necesario, es pues, que el entrevistador esté a solas con el o los interesados y que tenga la completa certeza de que no será molestado. Sin embargo ciertos factores facilitan la creación de un ambiente tranquilo y sin tensión: 1) el local, debe procurarse que éste no sea ni muy grande ni muy chico, para de esta manera evitar provocar temores o angustia en el entrevistado; la sensibilidad al medio ambiente está dada en función de las dificultades psíquicas del sujeto; 2) la iluminación, de preferencia debe ser neutra y bien distribuida por todo el espacio. Por lo mismo, es conveniente que el local tenga una ventana; 3) el mobiliario, entrevistado y entrevistador deben estar

ubicados al mismo nivel. Una mesa y una silla son suficientes para permitir una conveniente evolución en el entrevistado; 4) el ruido, el aislamiento sonoro del local debe procurarse al máximo. Lo ideal es que no se oigan las voces y ruidos provenientes de la calle o de los cuartos aledaños; 5) el vestido, Siempre se debe tender a la corrección y adaptar la vestimenta al nivel de las personas recibidas; 6) el lenguaje y los modales, al igual que el vestido, ayudarán a determinar la atmósfera prevaleciente. Además, el lenguaje y los modales del entrevistador deben adaptarse a la realidad del entrevistado para evitar choques de personalidad o retraimiento por parte del sujeto recibido, y de esta manera neutralizar la posición expectante del entrevistado.

Si bien es cierto que las condiciones ambientales son un factor muy importante en la consecución de una entrevista exitosa de selección, también podemos afirmar que las condiciones que presenta el entorno físico del empleado de una empresa cuando se le entrevista in situ facilitan el desarrollo, con el hecho de estar ubicado en su medio ambiente laboral y sentirse rodeado de las personas, los documentos, el mobiliario y el equipo que forma parte de su ámbito laboral.

II.6 TIPOS DE ENTREVISTADOS:

Las diferentes conductas que presentan los entrevistados ante ciertas circunstancias durante la entrevista, ha permitido su clasificación en varios grupos, facilitando la conducción de la entrevista con el fin de asegurar la obtención de la información que se requiera y su conducción con éxito hasta su conclusión.

Alles, M. (1999) clasifica cinco tipos diferentes de entrevistados, así como la mejor manera de conducir la entrevista con ellos, 1) con los nerviosos intente detectar desde el primer momento si el candidato está nervioso. Si es así extienda la primera parte de

la reunión e inicie el diálogo específico con alguna pregunta sobre su colegio, su época de estudios en la universidad, etc., es decir, sobre algún tema que se relacione con el objetivo central de la entrevista pero que usted suponga que lo tranquilizará. Muchas veces las personas guardan muy buenos recuerdos de sus épocas estudiantiles y esto puede ser útil para aplacar los nervios; 2) los que hablan demasiado, hay personas que responden lo que no se les ha preguntado y se explayan sobre temas carentes totalmente de interés...usted debe recordar que el entrevistador es quien está encargado de conducir la entrevista, por lo tanto frases tales como "Volvamos a nuestro tema central" o "Porqué no me relata exactamente cuales eran sus responsabilidades en ..." pueden ser formas de reencauzar un diálogo; 3) los agresivos, las personas desempleadas y las que están pasando por un mal momento son las que incurren en este tipo de actitudes y debemos ser comprensivos. Si la situación es de difícil manejo, la única salida amigable puede ser explicarle que si él no se siente bien es preferible hacer la entrevista en otro momento en que se encuentre mejor de ánimo. Usted debe entender que no se le agrade a usted como persona sino a su papel de entrevistador; 4) los muy emotivos, entrevistar a una persona al borde del llanto es también muy difícil. No se compadezca y no actúe usted bajo emoción. Sea amable. Ofrezcale un vaso de agua o invítelo a esperar fuera de la oficina unos minutos hasta que recobre la serenidad, y 5) los dominantes, todos conocemos casos de personas que se sientan y comienzan con una frase como: "Bueno, en realidad, yo siempre estoy de ese lado del escritorio, por lo tanto ya sé lo que usted quiere saber...". U otros más osados que desvían la conversación. Muchas veces sólo tratan de esconder con estas actitudes su propia inseguridad: recuerde que usted es el entrevistador y formule las preguntas que tenga planeadas para este caso.

Acevedo, A, y López, A (2000) clasifican a los entrevistados en cuatro tipos:

- 1) El tímido, la manera más adecuada para tratar al sujeto tímido es brindándole apoyo. La técnica consiste en proporcionar al entrevistado confianza y seguridad en si mismo, haciéndole sentir que es aceptado. El sujeto tímido necesita ser tratado con calma, afecto y comprensión. Una vez que se logra conquistar su confianza, éste se mostrará dispuesto a abrirse al entrevistador.
- 2) El agresivo, el sujeto agresivo posee una personalidad antagónica a la del sujeto tímido; por consiguiente, la técnica para manejarlo es la contraria a la anterior. En este caso el rapport debe ser corto, siendo conveniente dejar que sea el entrevistado quien lo establezca, dado que de esta manera el entrevistador podrá darse cuenta de la forma en que el sujeto maneja su agresividad. Es conveniente dejarlo hablar mucho antes de dirigir la entrevista hacia su objetivo.
- 3) Manipulador, en el caso del sujeto manipulador se necesita mucha astucia por parte del entrevistador, ya que este tipo de individuo sabe que todos los seres humanos somos vanidosos y siempre tratará de manejarnos por medio de la adulación. Para poder llevar con éxito una entrevista con un sujeto manipulador, la técnica que debe utilizar el entrevistador es el controlar sus propias necesidades de ser adulado y no apartarse de las metas trazadas en su plan de entrevista. Se deberá tener especial cuidado en observar si está cubriendo los objetivos del encuentro. Si no actúa así, se estará dejando engañar por un individuo muy hábil.
- 4) El embustero, La técnica más adecuada para manejar al sujeto embustero es la de confrontación; gracias a ella, el entrevistador podrá verificar si la información que se le está proporcionando es exacta o no. Esta técnica deberá aplicarse en el instante

preciso en el que el entrevistador sospeche el engaño, por ejemplo, cuando la información suena exagerada o aparezca alguna incongruencia o alguna contradicción.

II.7 PRINCIPALES ERRORES EN LA ENTREVISTA:

Son aquéllas situaciones negativas originadas por el entrevistador, las cuales influyen en el desarrollo de la entrevista, limitando o modificando sustancialmente sus resultados, ya sea por la falta de experiencia del entrevistador o por su exceso de confianza.

Acevedo, A. y López A. (2000) establecen diez errores que se cometen en el transcurso de la entrevista:

- 1) Entrevistadores no entrenados.- Dado que un gran porcentaje de entrevistadores nunca han sido expuestos a un entrenamiento formal sobre el manejo de la técnica de la entrevista, en muchas ocasiones no se encuentran preparados para conducir una entrevista exitosamente. Sin tomar conciencia de ello, optan por obtener muy poca información relevante; por lo que, al final de la entrevista, se ven obligados a llenar los reportes con información sacada de sus propias cabezas, lo cual nunca es fidedigno.
- 2) Variabilidad del contenido.- El contenido de una entrevista suele ser cubierto de una manera indiscriminada. Casi todos los entrevistadores tienden a cuestionar al entrevistado sobre las áreas que tienen interés para ellos o piensan que son más importantes.
- 3) Variabilidad del cuestionario.- los entrevistadores tienden a variar considerablemente la forma como formulan sus preguntas, sin darse cuenta de que de la manera de presentar la pregunta depende de gran medida la respuesta. Los entrevistados, por lo

tanto, tratan de dar la respuesta que ellos consideran que el entrevistador desea, en lugar de ofrecer la verdadera.

4) Interpretación desigual.- Aún en aquéllos casos en los que los entrevistadores obtienen la misma información proveniente de varios interlocutores, tienden a interpretarla y evaluarla de manera desigual. Se ha averiguado que los entrevistadores difieren ampliamente al juzgar cuánto les impresionaron algunos puntos de la información. Los mismos factores produjeron impresiones favorables en algunos entrevistadores y desfavorables en otros.

5) Decisiones prematuras.- En las entrevistas de selección, la mayoría de los entrevistadores suelen tomar sus decisiones previamente y, después, buscar la información que soporte su decisión. Sus interpretaciones iniciales derivadas del hecho de poner información en los puntos donde no ha sido brindada por su interlocutor, resultan absolutamente decisivos.

6) Aproximación negativa.- Las actitudes de los entrevistadores no entrenados afectan la información obtenida. El hecho de que sean más fácilmente influidos por la información desfavorable, o a cambiar la impresión original favorable hacia una desfavorable, lo cual puede sugerir que su propósito es la búsqueda de información negativa.

7) Decisiones desconfiables.- Las decisiones tomadas como resultado de una entrevista son con frecuencia poco confiables e inconsistentes. Dada la forma en que comúnmente se conduce una entrevista, ésta ha demostrado ser tan inconsistente que los resultados dependen más del entrevistador que del entrevistado. Un candidato que es entrevistado por dos diferentes personas con miras al mismo puesto, puede ser considerado calificado para el trabajo por uno y descalificado por el otro.

8) Condiciones pobres de entrevista.- Las condiciones de una entrevista pueden estar muy por abajo del ideal. En un día típico, un entrevistador tiene que enfrentarse a docenas de personas. Ya que el tiempo es un elemento crítico, la entrevista es apresurada, y las que pudieran ser áreas críticas de información son relegadas. Aunado a esto se puede dar el caso de tener muy poca oportunidad para la privacidad durante la entrevista; por todo esto, entonces, se reduce el nivel y el volumen de información que podría obtenerse.

9) Información impropia.- Los entrevistadores frecuentemente piden información que resulta impropia porque constituye una invasión de la privacidad del entrevistado o viola leyes federales o estatales con respecto a la igualdad de oportunidades de trabajo.

10) Decir y vender desempeño.- Al llevar a cabo entrevistas de evaluación o de consejo, el entrevistador o superior directo lleva casi todo el peso de la conversación en un esfuerzo por vender a sus subordinados la necesidad de mejorar su desempeño en el trabajo. Pero cuanto más se critica a un subordinado, cuanto más defensivo se volverá y, por lo tanto, menos mejorará su trabajo.

II.8 TECNICAS O TACTICAS DE LA ENTREVISTA:

Son apoyos o recursos que utilizan los entrevistadores para obtener mayor información durante la entrevista, y son utilizados de acuerdo con los resultados que pretenden obtener.

Acevedo, A. y López, A. (2000) hacen mención de las siguientes diez técnicas como apoyo a la entrevista:

1) Técnica de la observación.- Para poder aplicar esta técnica, la cual nos reportará siempre una gran efectividad de la entrevista, es imprescindible para el entrevistador

gozar de un buen estado físico (buena vista, buen oído, ningún trastorno nervioso, etc.), así como poseer un gran poder de concentración para que no haya desviaciones del tema o pérdida de algunos puntos importantes durante la entrevista.

2) Técnica del eco.- Utilizando esta técnica, el entrevistador dirige la conversación hacia sus objetivos sin necesidad de apoyarse en preguntas cerradas, haciendo que el entrevistado narre más sobre aspectos importantes de su vida o del tema que está tratando, sin que note la presión directa del entrevistador.

3) Técnica del silencio.- Todos sabemos que en nuestra cultura el silencio dentro de una conversación presenta un vacío desagradable que tiene que ser llenado inmediatamente por alguna de las partes. Un momento de silencio durante la entrevista puede crear tal impacto en el entrevistado, que este se vea obligado, a nivel inconsciente, a hablar para romper el silencio.

4) Técnica del juego de papeles.- Esta técnica consiste en que el entrevistador actúe como el jefe que va a tener el entrevistado o que simule un ambiente parecido al que tendrá el entrevistado con objeto de hacer una hipótesis sobre cómo será su conducta en la situación real.

5) Técnica de confrontación.- Esta técnica es realmente eficaz en aquellos casos en los que el entrevistador tenga razones para suponer que el entrevistado está tratando de sorprenderlo, exagerando su capacidad y conocimientos. O en caso de que nos interese verificar alguno de los aspectos de la información. La confrontación consiste en pedir más datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechamos que se ha exagerado o que queremos confirmar.

6) Dejar que el entrevistado establezca el rapport.- Esta técnica es una variación de la del silencio pero no debemos confundirlas. Consiste en que el entrevistador inicie la

entrevista con una actitud pasiva, dejando que el entrevistado tome la iniciativa para establecer la relación inicial. En este caso, lo único que hace el entrevistador es una exclamación o un comentario en un tono muy suave y, después de hacerlo, guarda silencio y espera la actuación del entrevistado, teniendo cuidado en no mostrar o aparentar una posición rechazante. En base a esto, el entrevistador podrá evaluar de una manera objetiva si el entrevistado tiene la audacia necesaria para el puesto.

7) Técnica del uso del agrado.- La técnica consiste en que el entrevistador maneje una actitud de aceptación total mientras el entrevistado habla: debe manifestar verbal y corporalmente su aprobación, mostrando interés, no desviando la mirada, no distrayéndose con otros asuntos, haciendo gestos de aceptación, afirmando con la cabeza o mencionando su acuerdo con lo dicho por el entrevistado. Con esta conducta, se crea un óptimo ambiente de apoyo y confianza, y se puede observar cómo reacciona el entrevistado ante esta situación.

8) Técnica del uso del desagrado.- Consiste en que el entrevistador adopte una actitud de desagrado y desaprobación ante lo que el entrevistado está diciendo, no ante el sujeto en sí, ejerciendo la mayor presión posible dentro de un marco de respeto mutuo, para poder observar y analizar las reacciones del entrevistado.

9) Técnica de presión emocional.- Esta técnica consiste en hacerle sentir al entrevistado que no creemos lo que nos está diciendo, provocándole una situación que lo lleve a la desesperación y de esta manera ver qué tan fácil o difícilmente pierde los estribos.

10) Técnica de presión de tiempo.- Aquí se trata de ejercer un alto grado de presión en base al manejo del tiempo. Sirve para explorar la capacidad de organización de un individuo cuando se encuentra bajo un límite de tiempo.

II.9 CARACTERÍSTICAS Y ACTITUDES DEL ENTREVISTADOR

No basta con conocer a fondo y a detalle el significado de la entrevista, su clasificación, sus modalidades, sus etapas, las características de los entrevistados, los principales errores en la entrevista y las tácticas que sirven de apoyo al entrevistador, para obtener los resultados esperados, también es necesario que el entrevistador cumpla con un perfil determinado que le permita el mejor manejo de la entrevista, con responsabilidad, profesionalismo, ética y respeto hacia el entrevistado.

Alles, M. (1999) menciona que el entrevistador:

- 1) Debe permitir que la persona entrevistada exponga los hechos a su modo y luego ayudarle a salvar las omisiones. Ajustarse al tema central; de lo contrario, el entrevistado puede sentir desinterés.
- 2) Evitar las posturas dogmáticas. A nadie le gusta que le indiquen, en una entrevista, cómo debe hacer su trabajo; se debe tratar de no polemizar.
- 3) Mostrar sinceridad y franqueza en lugar de astucia y sagacidad. Estas pueden ser inconducentes, sobre todo si el entrevistado recurre a las mismas armas. Brindar a la persona entrevistada la oportunidad de expresar toda su respuesta.
- 4) A veces no son convenientes las preguntas muy categóricas que sólo admiten un "sí" o un "no", pues el entrevistado puede querer condicionar o explicar ese sí o ese no.
- 5) Ayudar a la persona entrevistada a percibir su reponsabilidad en cuanto a la veracidad de los hechos referidos.

Acevedo, A., y López, A. (2000) mencionan que son cuatro las principales categorías de habilidades que necesita manejar un buen entrevistador:

1) Sociales.- Consisten en el dominio de las normas y costumbres sociales imperantes. Saber qué es correcto hacer o decir; en cada situación social aumenta su efectividad de relación con sus semejantes.

2) Comunicativas.- Dado que la entrevista es una interacción comunicativa, estas habilidades son esenciales para el entrevistador.

3) Analíticas e interpretativas.- Su dominio requiere un gran esfuerzo incluso en las personas de mentalidad analítica. Para dar coherencia a la información recibida durante una entrevista es necesario tratarla de manera sistemática, en base a la generación y comprobación de hipótesis sobre el candidato, tanto durante la entrevista como al finalizarla.

4) De toma de decisión.- Al evaluar al entrevistado, el entrevistador debe estar alerta a factores muy sutiles; por ejemplo, debe tener cuidado de no dejarse llevar por estereotipos. Nunca deberá juzgar a un individuo por su raza o sexo. Tampoco debe forzar una decisión acerca de un candidato muy precipitadamente. Cualquier entrevistador puede mejorar su habilidad de tomar decisiones si procura corroborarlas por diferentes medios antes de que lleguen a ser irrevocables.

Otras de las herramientas utilizada por el psicólogo antes y durante el desarrollo de los proyectos organizacionales, que se complementa con la entrevista, son el análisis de puestos y la descripción de puesto:

II.10 DEFINICIÓN Y USO DEL ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Reyes, P. A. (2001) menciona que la técnica conocida como análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los

trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Robbins, S.P. (1999) señala que el análisis de puestos implica desarrollar una descripción detallada de las tareas involucradas en una posición, determinar la relación del puesto dado con otros puestos y descubrir cuáles son los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para que un empleado realice exitosamente el trabajo.

Arias, G. F.(1999) se refiere al análisis de puestos diciendo que mediante este se señalan las labores que se realizan en un puesto, así como las herramientas o utensilios necesarios y los requisitos de conocimientos, experiencia, habilidades, etc., que debe poseer la persona, para desempeñarlo adecuadamente. El análisis de puesto permite realizar en forma atinada la selección de la persona para ocupar cada trabajo, asignar objetivamente los salarios por pagar, después de establecer un procedimiento de valuación, etc.

Una parte de la técnica del análisis de puesto, que contribuye a conocer mejor las funciones y objetivos de las empresas es la descripción de puesto, herramienta muy utilizada sobre todo por las áreas de organización y administración de recursos humanos.

Koontz, H., y Wehrich, H. (1999) comentan que una buena descripción de puestos informa a todos de las responsabilidades del titular.

Las descripciones de puestos tienen muchos beneficios. Al analizar los trabajos se centra la atención en los deberes y responsabilidades, y surgen a la luz las áreas de traslape o de deberes descuidados. El obligar a las personas a considerar lo que se debe hacer y quién debe hacerlo compensa en exceso el esfuerzo. Algunos beneficios

adicionales de la descripción de puestos incluyen el asesoramiento que proporciona para la capacitación de nuevos gerentes, establecer los requisitos del candidato y fijar niveles de sueldo. Como un medio de control de la organización, la descripción de puesto proporciona un estándar para poder juzgar si un puesto es necesario y, si es así, cuál debe ser su nivel en la organización exacta de la estructura

Robbins, S. P.(1999) define la descripción del puesto diciendo que es una declaración escrita de lo que el titular del puesto hace, cómo lo hace y para qué lo hace. En este reporte laboral el psicólogo utilizó sólo una parte del análisis de puesto: la descripción de puesto.

Reyes, P. A. (2001) define el puesto como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

Define la descripción de puesto diciendo que es la forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador.

También define la especificación de puesto como la forma en la que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor.

Existe otra herramienta que también fue utilizada por el psicólogo para representar gráficamente la información estructural recabada en las entrevistas que es la estructura orgánica:

II.11 DEFINICIÓN Y USO DE LAS ESTRUCTURAS ORGANICAS U ORGANIGRAMAS

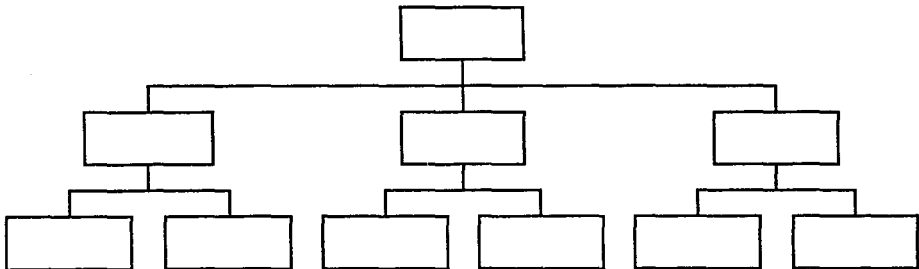
Megginson, L., Mosley, D., y Pietri Jr. P. (1992) mencionan que el organigrama representa el plan organizacional para la división del trabajo.

Koontz, H. y Wehrich, H. (1999) comentan que toda estructura organizacional se puede mostrar mediante una gráfica, pues ésta señala tan sólo cómo se vinculan entre sí los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad principales.

Chiavenato, I. (1993) define el organigrama como la gráfica que representa la organización de la empresa, esto es, los organismos y cargos que componen la estructura organizacional de la empresa. Existen tres tipos de organigramas: el organigrama clásico, el organigrama radial y el organigrama circular.

El organigrama clásico es el más conocido. Está constituido por rectángulos (que representan los cargos u organismos de la empresa), unidos entre sí por líneas (que representan las relaciones de comunicación). Cuando las líneas son horizontales, representan relaciones laterales de comunicación. Cuando las líneas son verticales, representan relaciones de autoridad (del superior sobre el subordinado) o relaciones de responsabilidad (del subordinado en relación con el superior). Lo que no está ligado por ninguna línea, no tiene relación entre sí (ver Organigrama No. 4).

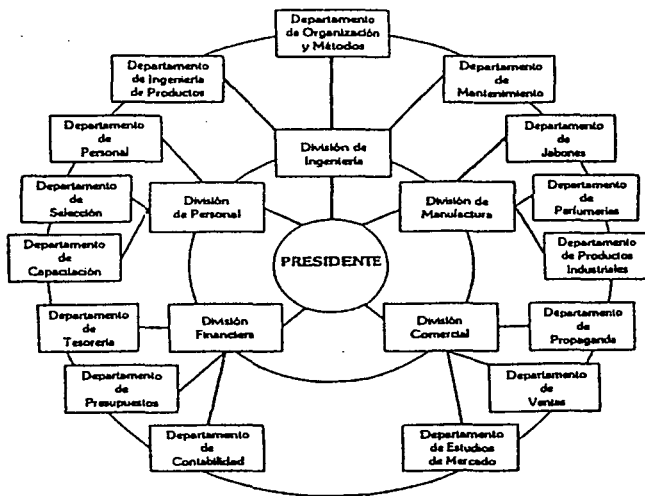
ORGANIGRAMA CLASICO U HORIZONTAL



Organigrama No. 4.

Organigrama circular es un organigrama elaborado en círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos trazados en líneas punteadas o cortadas. Las líneas enteras representan los canales de comunicación, existentes entre los organismos o cargos de la empresa. Más bien, se asemeja a un organigrama clásico abierto en forma de abanico. Los rectángulos situados en la periferia representan los organismos o cargos más bajos. A medida que se aproximan al centro de la gráfica, los niveles jerárquicos son cada vez más elevados. En el centro del organigrama se sitúa el organismo de nivel más elevado de la empresa (ver Organigrama No. 6).

ORGANIGRAMA CIRCULAR



Organigrama No. 6

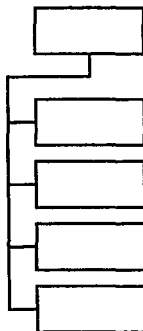
Rodríguez, V. J. (1999) comenta que el arreglo acostumbrado de un organigrama consiste en mostrar las funciones operacionales principales en la parte superior, con sucesivas funciones subordinadas en niveles sucesivamente descendentes. En la práctica, se sigue un proceso para elaboración de organigramas, abarcando los siguientes pasos:

- 1) Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
- 2) Compararla contra una lista de comprobación.
- 3) Preparar los cuadros o plantillas
- 4) Confeccionar el organigrama

Los organigramas se clasifican en:

- a) verticales, presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior (ver Organigrama No. 7).

ORGANIGRAMA VERTICAL

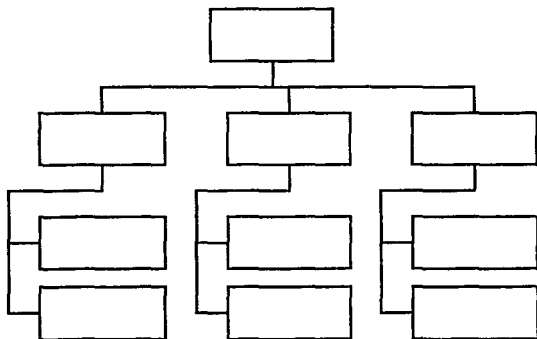


Organigrama No. 7

b) horizontales, representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha (ver Organigrama No. 4).

c) mixtos, representan a la estructura utilizando combinaciones verticales y horizontales (ver Organigrama No. 8).

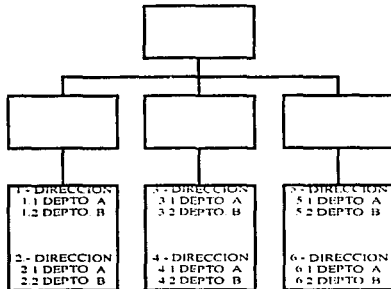
ORGANIGRAMA MIXTO



Organigrama No. 8

d) de bloque, son una variante de los verticales y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios (ver Organigrama No. 9)

ORGANIGRAMA DE BLOQUES



Organigrama No. 9

e) circular, donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia (ver Organigrama No. 6).

Robbins, S. P. (1999) menciona que una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de trabajo.

En el presente reporte laboral el psicólogo utilizó el organigrama clásico u horizontal, en todas las representaciones estructurales de las instituciones que se describen y los elementos que las conforman.

III. PROCEDIMIENTO

Las cuatro instituciones bancarias, motivo del presente reporte laboral, estuvieron constituidas desde su formación como entes sociales o grupos de personas que buscan el logro de objetivos comunes, a través de esfuerzos colectivos, tal como lo afirma Sánchez, al dar la definición de empresa; otro factor importante de las empresas del sector financiero es la legislación y regulación gubernamentales a las que deben ajustarse en el ejercicio de sus funciones, permitiendo a este sector estar en igualdad de condiciones en la forma de trabajar y de prestar sus servicios.

Todos los bancos del país tienen áreas internas de administración, a través de las cuales llevan a cabo el proceso administrativo en sus distintas etapas como son la planeación, organización, integración, dirección y control, con el fin de alcanzar los objetivos y metas establecidas, tal como lo señalan Chiavenato, Arias, Megginson, Mosley, Pietri, Koontz y Wehrich.

El psicólogo desarrolló el reporte laboral en el área de organización de una institución bancaria, donde el objetivo de la misma fue, la agrupación, estructuración y combinación de los recursos de la empresa para lograr los fines y objetivos del equipo, así como lo mencionan Schein, Chiavenato, Megginson, Mosley y Pietri, al definir la etapa de organización.

El presente reporte laboral detalla la integración de las áreas de contabilidad de cuatro bancos en una sola, situación muy singular debido a que cada banco era independiente tanto en su administración, la definición de sus objetivos, su planeación estratégica y su razón social; ante la fusión de los bancos, el psicólogo se vio obligado a usar el mismo procedimiento e instrumentos de apoyo de la metodología de trabajo

con base en las experiencias y resultados obtenidos en los proyectos organizacionales, aunque con limitantes muy marcadas, como fueron la reducción del tiempo total del proyecto, la reducción del número de entrevistas y el tipo y cantidad de información recabada (ver Cuado No.1).

Metodología de trabajo utilizada, anteriormente y con el reporte laboral.

Contenido	Anteriormente	Reporte laboral
1) Plan de Trabajo	X	X
2) Descripción de Puesto	X	
3) Estructura Orgánica	X	X
4) Problemática Operativa	X	X
5) Problemática Personal y Medio Ambiente Laboral	X	
6) Mobiliario y Equipo	X	
7) Estadísticas de Volumetría	X	
Porcentaje de utilización	100%	43%

Cuadro No. 1

Desde 1995 no se llevaba a cabo ningún proyecto de reestructuración en el área de contabilidad del banco donde intervino el psicólogo y es hasta el año de 1997 cuando se realiza el presente reporte laboral; los otros tres bancos estaban en igualdad de condiciones, por lo cual la información existente estaba desfasada y sólo se contaba con la información actualizada de las estructuras orgánicas. Al inicio del año de 1996, por instrucciones de las autoridades hacendarias se inicia la integración de algunas

áreas afines de los cuatro bancos que no representaron ninguna problemática, como el caso de Informática, Recursos Humanos y Organización, entre otras.

Los cuatro bancos fueron intervenidos administrativa y operacionalmente a partir del año de 1995, mismos que integraron un grupo de diez bancos.

En relación al personal de las áreas de contabilidad de los cuatro bancos, éstos estaban distribuidos en tres edificios distintos, todos ubicados en la misma zona del Distrito Federal.

Los sujetos de los cuatro bancos con los que se trabajó fueron un total de 25, representando el 17%, de una población total de 148; esta población estuvo compuesta de 18 personas de sexo masculino (72%) y siete de sexo femenino (28%), de los cuales 16 cuentan con título universitario (64%), entre Contadores Públicos y Licenciados en Administración, y el resto de los sujetos que eran nueve (36%) con nivel de educación media o carrera profesional sin terminar.

El proyecto organizacional de integración fue dividido en tres etapas:

1ª. Etapa: Se recabó información previa, se elaboró el plan de actividades y se planeó y aplicó la entrevista.

2ª. Etapa: Se analizó la información recabada, se estableció orden a los datos obtenidos, se determinó que el contenido cubriera los requerimientos establecidos, se estableció el diagnóstico de la situación actual de las áreas involucradas y de sus estructuras orgánicas, así como el ordenamiento de la problemática operacional.

3ª. Etapa: Se definieron las alternativas de solución para integrar tanto las estructuras orgánicas como los recursos humanos, se presentaron los resultados a las autoridades, se implantó la nueva estructura y se dio seguimiento a la implantación hasta su liberación.

III.1 PRIMERA ETAPA.

III.1.1 - RECABAR INFORMACIÓN PREVIA:

Se acudió a las instalaciones de las áreas de contabilidad de los cuatro bancos y se recabó la información existente, elaborada previamente a la intervención del psicólogo:

-Estructuras orgánicas, autorizadas y vigentes, de cada uno de los cuatro bancos:

. Banco Uno.- La estructura orgánica estuvo integrada con un total de 67 plazas, una plaza de director a cargo de toda la estructura, siete plazas de subdirector como responsables de las diversas áreas, así como diez plazas de gerente y 49 plazas con nivel inferior a gerente, asignados para realizar las funciones de: 1) estados financieros, 2) información financiera, 3) conciliaciones, 4) control de pagos, 5) asesoría y operación fiscal, y 6) análisis y recuperación de gastos y activos residuales (ver Anexo No. 1).

. Banco Dos.- Estructura orgánica que se encontraba integrada por 48 plazas, con una plaza de director a cargo de la misma, cuatro plazas responsables de las diversas áreas, que fueron dos plazas de subdirector y dos plazas de gerente, también incluyó 12 plazas de gerente y 31 plazas con nivel inferior a gerente para llevar a cabo las funciones de: 1) contabilidad general, 2) operaciones pasivas, 3) pagos, filiales y conciliaciones, y 4) fiscal (ver Anexo No. 2)

. Banco Tres.- La estructura orgánica estuvo integrada con un total de 17 plazas, una plaza de director a cargo de toda la estructura, cinco plazas responsables de las diversas áreas, entre ellas una plaza de subdirector y cuatro de gerente, así como tres plazas de gerente y ocho plazas de nivel inferior a gerente para llevar a cabo las funciones de: 1) registro y control contable, 2) difusión contable, 3) conciliación bancaria, 4) control y fideicomisos, y 5) depuración (ver Anexo No. 3).

. Banco Cuatro.- La estructura orgánica de este banco estuvo integrada con un total de 16 plazas, una plaza de subdirector a cargo de toda la estructura, cinco plazas como responsables de las diversas áreas, entre ellas dos plazas de gerente y tres de subgerente, así como diez plazas con niveles inferiores a subgerente para realizar las funciones de: 1) registro contable, 2) control de fideicomisos, 3) filiales, 4) gastos, y 5) fiscal (ver Anexo No. 4).

-Se recabó un total de 86 descripciones de puesto, que fueron elaboradas por el personal de contabilidad de dos de los cuatro bancos y en los otros dos bancos se careció por completo de esta información.

III.1.2 – ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACTIVIDADES:

Con base en experiencias anteriores y en la información previa obtenida, se elaboró el plan de actividades:

- 1) Inicialmente se definió el objetivo a lograr a través del plan de actividades: Integrar las cuatro áreas de contabilidad de las instituciones bancarias en una sola.
- 2) Se definieron las etapas con las cuales se llevó a cabo el desarrollo del reporte laboral.
- 3) Para cada una de las etapas se definieron y detallaron las actividades necesarias que integraron el proceso completo.
- 4) Simultáneamente a la definición de actividades se definieron los productos a obtener, tanto cuantitativos como cualitativos.
- 5) Finalmente, el psicólogo obtuvo de su jefe inmediato el Vo. Bo. en el plan de actividades y se consideró como el documento oficial que fue presentado a las autoridades y funcionarios de los diversos bancos para su conocimiento y control interno de los eventos realizados.

III.1.3 – PLANEACIÓN Y APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA:

La entrevista es considerada por Arias, Alles, Rodríguez, Poussin, Fernández, Fournier, Villarreal, Bleger, Acevedo, López, Grados y Sánchez, como la herramienta más eficaz para obtener información a través de una comunicación entre entrevistado y entrevistador y con un objetivo determinado.

Acevedo y López, mencionan que es necesario cumplir los factores de la planeación en la entrevista (el local, la iluminación, el mobiliario, el ruido, el vestido y el lenguaje), sin embargo en el presente reporte laboral, sólo fue posible cumplir con los factores de iluminación, mobiliario, vestido y lenguaje, ya que las entrevistas en su totalidad se llevaron a cabo en el lugar de trabajo de los entrevistados.

Se eligió tanto la entrevista de selección como la de salida, para aplicarlas a los sujetos del reporte laboral. Acevedo y López, mencionan que el objetivo de la entrevista de selección es profundizar en la personalidad y habilidad del candidato, sólo que en este caso se buscó profundizar en lo que hace el entrevistado y sus subalternos en sus áreas de trabajo, cómo lo hacen y para qué lo hacen; en el caso de la entrevista de salida, mediante la cual se adentra en el conocimiento de ciertos problemas internos fue utilizada para recabar objetivamente la problemática operativa existente en cada una de las áreas en estudio.

-Se definió establecer los seis pasos o etapas de la entrevista que mencionan Acevedo y López (inicio, rapport, primeras impresiones, proceso o desarrollo, cima y cierre) en cada una de las entrevistas.

Con base en las estructuras actuales de los cuatro bancos y las descripciones de puesto parciales de dos bancos se acudió a las áreas de contabilidad de los cuatro bancos, se entrevistó al Coordinador correspondiente responsable de cada área de

contabilidad, se le dio a conocer el plan de actividades, el objetivo a lograr en forma conjunta, que fue recabar información acerca de las funciones generales desarrolladas actualmente en las áreas de contabilidad y conocer la problemática operativa que prevalece con el fin de integrar las cuatro áreas de contabilidad en una sola; se definió un orden de entrevistas con el personal del área y en ese orden se llevaron a cabo.

El coordinador de cada área de contabilidad le comunicó a su personal el objetivo de la entrevista y les solicitó su apoyo para el área de organización y su representante, en este caso el entrevistador.

Al inicio de la entrevista se saludó a todos los sujetos y se les explicó el objetivo de la visita, en todos los casos se estableció el rapport indicándole a los sujetos la necesidad de contar con su apoyo para obtener los mejores resultados posibles, siempre en beneficio de ellos y de la empresa; el desarrollo de las entrevistas en muchos casos se interrumpió, porque los entrevistados eran llamados a reuniones no previstas, contestaban el teléfono, acudían al baño o se les solicitaba su presencia para dar información o soluciones a problemas surgidos en el momento de la entrevista, ya que la mayoría de los sujetos entrevistados tenían nivel de alta gerencia.

A través de las primeras impresiones se fueron estableciendo algunas hipótesis originadas por la información que se fue obteniendo, acerca de las funciones y problemática de cada área.

A través de la etapa de desarrollo se obtuvo la mayor cantidad de información, en la etapa de cima se definieron los puntos finos de la información, y durante la etapa del cierre se agradeció a cada sujeto su participación y se les hizo patente que su colaboración permitiría el éxito del uso de la información recopilada.

Tres de los 25 entrevistados manifestaron conducta manipuladora ante el entrevistador, cuatro presentaron conducta embustera y dos se comportaron agresivos; a los sujetos manipuladores se les instruyó en poner toda su atención y esfuerzo en los objetivos definidos al inicio de la entrevista, a los embusteros se les confrontó solicitando documentación comprobatoria que confirmara lo dicho por ellos, y a los agresivos se les dejó hablar hasta que se les pudo explicar el objetivo de la visita; la manera de enfrentar estas situaciones son descritas por Acevedo y López.

Uno de los principales errores en la entrevista, descrito por Acevedo y López, que se presentó en forma constante fue el de las condiciones pobres, ya que el ruido y distracciones que se presentaron en el lugar de la entrevista interrumpieron algunas de las entrevistas y en algunos casos se realizó un esfuerzo adicional para reanudarlas.

Las técnicas o tácticas que más se utilizaron durante las entrevistas fueron las de confrontación con los entrevistados embusteros, la de observación en todos los casos, la técnica del eco al reanudar las entrevistas que fueron interrumpidas involuntariamente, y las técnicas del agrado y desagrado con los entrevistados agresivos. Acerca de las técnicas o tácticas de la entrevista nos referimos a los autores Acevedo y López, quienes dan detalle de las diez técnicas o tácticas, encontrándose entre ellas las que fueron mencionadas.

El entrevistador procuró cumplir con las características y actitudes que mencionan tanto Alles, Acevedo y López, mismas que deben observarse en todo momento con el fin de obtener los mejores resultados (permitir que la persona exponga los hechos a su modo, evitar las posturas dogmáticas, mostrar sinceridad, evitar preguntas que tengan como respuesta un si o un no, ayudar al entrevistado a responsabilizarse en ser veraz,

saber que es correcto al hacer o decir, tener interacción comunicativa, dar coherencia a la información y corroborar decisiones).

Se entrevistó a un total de 25 funcionarios de tres bancos, con niveles de Subgerente, Gerente, Subdirector y Director representando un 17% de la población total (ver Cuadro No. 2).

Población representada en las entrevistas efectuadas

Banco	Funcionarios	Empleados	Total	% de la población	Entrevistas	% de la población de funcionarios
Uno	24	43	67	45%	6	25%
Dos	25	23	48	32%	14	56%
Tres	11	6	17	12%	5	46%
Cuatro	7	9	16	11%	0	0%
Total	67	81	148	100%	25	17%

Cuadro No. 2

La información recabada en 45 unidades organizacionales a través de 25 entrevistas fue la siguiente:

1) funciones generales del área a cargo del entrevistado y de las áreas que le reportan; en este caso no fue posible recabar la información de las funciones a través de la descripción de puesto por tratarse de funciones departamentales y no de cada uno de los puestos que los integran; al respecto Robbins, y Reyes, P. se refieren a la

descripción de puesto como la forma escrita en que se consignan el qué, cómo y para qué se realizan las funciones en una unidad de trabajo o puesto.

2) problemática general de la operación del área a cargo del entrevistado y de las áreas que le reportan.

-Banco uno, se recabó la información en las siguientes seis áreas que comprenden 22 unidades organizacionales:

1) estados financieros y tres áreas que le reportan: estados financieros, producción contable y contabilidad regional.

2) información financiera y dos áreas a su cargo: información financiera y soporte a la información.

3) conciliaciones, con dos áreas a su cargo: control de cuentas colectivas y pasivos y conciliación de bancos.

4) control de pagos y cinco áreas que le reportan: recepción de pagos, emisión de cheques y funcionarios, empleados y servicios, honorarios y adquisiciones, y mantenimiento y control de anticipos.

5) asesoría y operación fiscal con dos áreas que le reportan: normatividad y asesoría, y operación fiscal.

6) análisis y recuperación de gastos y activos residuales, con dos áreas que tiene a su cargo: análisis y recuperación de gastos y activos residuales, y apoyo al área internacional.

-Banco dos, se recabó la información en 14 áreas con un total de 15 unidades organizacionales; en el caso de este banco y por instrucciones de las autoridades se entrevistó a los responsables de todas y cada una de las áreas, con el fin de tomarlo como base para los demás bancos, al momento de definir su funciograma propuesto:

1) cuentas improductivas con dos áreas que le reportan: cuentas improductivas y recuperación de cuentas improductivas.

2) grupo financiero.

3) análisis de resultados e información oficial.

4 procesos operativos

5) control contable

6) normatividad contable

7) operaciones pasivas I

8) operaciones pasivas II

9) operaciones pasivas III

10) operaciones pasivas IV

11) filiales

12) liquidación de cuentas compensadoras activas

13) pagos

14) operación fiscal

-Banco tres, se recabó la información en cinco áreas que comprenden ocho unidades organizacionales:

1) registro y control contable con tres áreas que le reportan: gastos, análisis de resultados, e información oficial y operación fiscal.

2) difusión contable.

3) conciliaciones bancarias.

4 control fideicomisos udís

5) depuración

-Banco cuatro, con relación a este banco, la instrucción de las autoridades fue de no recabar la información como en los otros tres, debido a que sus áreas contables debían adaptarse a la funcionalidad existente en los otros bancos; su estructura orgánica actual se integró en cinco áreas:

1) registro contable y tres áreas que le reportan: registro y control contable, información especializada y depuración contable.

2) control de fideicomisos

3) filiales

4) gastos

5) fiscal

(ver Cuadros Nos. 3 y 4)

En el Cuadro No. 3 se da a conocer el número de áreas y número de unidades organizacionales por banco, de las cuales se obtuvo la información, así como su representación porcentual.

Unidades Organizacionales en las cuales se recabó la información

Banco	Número de áreas	No. de Unidades Organizacionales.	% de representación
Uno	6	22	49%
Dos	14	15	33%
Tres	5	8	18%
Total	25	45	100%

Cuadro No. 3

En el Cuadro No. 4 se detallan las diversas áreas que conforman cada uno de los bancos, por función, contemplándose las diferencias que existen entre ellos.

Áreas que conforman cada uno de los cuatro bancos

Área / Banco	Uno	Dos	Tres	Cuatro
Estados Financieros	X	X	X	X
Información Financiera	X	X	X	X
Conciliaciones	X	X	X	X
Pagos	X	X	X	X
Asesoría y Operación Fiscal	X	X	X	X
Análisis y Recuperación de Gastos Y Activos Residuales	X			
Grupo Financiero		X		
Filiales	X	X	X	X
Apoyo Internacional	X			
Control y Fideicomisos			X	X

Cuadro No. 4

Al recabar las funciones de los entrevistados se tomó nota de las funciones generales que se desarrollan actualmente, considerando también las funciones duplicadas, las funciones que no le compete realizar al área y la problemática existente originada en el área o en otras áreas.

De acuerdo a sus modalidades se aplicó la entrevista mixta al recabar la información correspondiente a las funciones desarrolladas actualmente en 45 departamentos o unidades organizacionales, haciendo preguntas que no permitieran que el entrevistado

se distrajera y sólo diera respuesta a lo que se le preguntara, siempre relacionadas con las funciones generales desarrolladas en las áreas que tiene a su cargo, también se utilizó al momento de recabar la información relacionada con la problemática interna en el mismo número de unidades organizacionales, recabando un total de 106 situaciones problema diferentes por los tres bancos, en el banco uno 56, situaciones problema, en el banco dos 37 y en el banco tres 13 situaciones problema, este tipo de entrevista le permitió al entrevistado explayarse y sentirse más libre, de tal manera que opinó abiertamente sobre la problemática operacional y se remontó también a varios años atrás, desde que se inició la misma, y concluyó dando a conocer la situación actual y sus consecuencias.

La información recabada a través de la entrevista mixta y desarrollada de acuerdo a negociación de fechas con los responsables de cada una de las áreas de los tres bancos, fue suficiente y no fue necesario volver a visitar a los entrevistados en fechas posteriores.

Las funciones generales y la problemática operacional se integraron en un formato, de tal manera que en un solo plano se pudo visualizar el detalle de la información de los tres bancos (ver Anexo No. 5).

III.2 SEGUNDA ETAPA.

III.2.1- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECABADA:

Esta fase se inició con el análisis de la información recabada, que permitió elaborar un funciograma por banco y se ordenaron las funciones en nueve áreas específicas, resultado del análisis funcional y estructural de los bancos

- 1).Contabilidad
 - 2).Administración de empresas filiales
 - 3).Depuración contable de diferencias
 - 4).Normatividad contable ,
 - 5).Operación fiscal
 - 6).Gastos
 - 7).Funciones de apoyo al área internacional
 - 8).Análisis y recuperación de gastos y activos residuales
 - 9).Fideicomisos Udis
- (ver Anexos Nos. 6, 7, 8 y 9)

-Se señalaron en el funciograma de cada banco las funciones duplicadas , y se agruparon en el siguiente orden:

.Banco uno: control de cuentas colectivas y pasivos - análisis y recuperación de gastos y activos residuales

.Banco dos: operaciones pasivas - liquidación de cuentas compensadoras

.Banco tres: conciliaciones bancarias – depuración

.Banco cuatro: contabilidad (depuración contable) y depuración contable

(ver Anexo No. 10 y Cuadro No. 5)

Funciones Duplicadas en cada Banco

Area / Banco	Uno	Dos	Tres	Cuatro
Control de cuentas Colectivas y Pas	X			
Análisis y Recuperación de Gastos y Activos Residuales	X			
Operaciones Pasivas		X		
Liquidación de cuentas Compensadoras		X		
Conciliaciones Bancarias			X	
Depuración			X	
Depuración Contable				X
Control de Fideicomisos				X

Cuadro No. 5

-Se agruparon las funciones de contabilidad en seis grandes bloques funcionales a través del funciograma actual, por banco:

- 1).Contabilidad
- 2).Administración de empresas filiales
- 3).Depuración de partidas contables
- 4).Normatividad contable
- 5).Operación de aspectos fiscales
- 6).Fideicomisos udis

-Se agruparon en otro funciograma las funciones que no son contables, con el fin de definir su área destino:

- 1).Gastos / pagos
- 2).Funciones de apoyo al área internacional
- 3).Análisis y recuperación de gastos y activos residuales

(ver Anexo No. 11)

-Se identificaron las diversas áreas en las estructuras orgánicas, autorizadas y vigentes (previas a la intervención), numerándolas de acuerdo al orden dado a las funciones:

- 1).Contabilidad
- 2).Administración de empresas filiales
- 3).Depuración de partidas contables
- 4).Operación de aspectos fiscales
- 5).Normatividad contable
- 6).Internacional
- 7).Gastos
- 8).Análisis y recuperación de gastos y activos residuales
- 9) Fideicomisos udis

III.2.2- DETERMINAR QUE EL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN CUBRIERA LOS REQUISITOS:

Una vez ordenada la información recabada se determinó que cubrió los requerimientos establecidos; se validaron las funciones recabadas por área y por banco, se validó la información de las estructuras organizacionales, se validó la información recabada por área y por banco, relacionada con la problemática existente.

III.2.3- ESTABLECIMIENTO DEL DIAGNOSTICO:

-Se identificó por área la problemática actual en cuanto a mezcla de funciones, con base en el funciograma de cada banco:

.Banco uno: secretaria de apoyo y producción contable

.Banco dos: grupo financiero y análisis de resultados; filiales, liquidación de cuentas compensadoras y pagos.

.Banco Tres: registro y control contable, difusión contable y control y fideicomisos

.Banco cuatro: registro y control contable y depuración contable

(ver Anexo No. 12 y Cuadro No. 6)

Bancos con mezcla de funciones

Area / Banco	Uno	Dos	Tres	Cuatro
Estados Financieros	X			
Secretaría de Apoyo	X			
Grupo Financiero		X		
Análisis de resultados e Información Oficial, Procesos Operativos y Control Contable		X		
Filiales		X		
Liquidación de Cuentas Compensadoras y Pagos		X		
Registro y Control Contable			X	
Pagos			X	
Depuración Contable				X
Gastos y Filiales				X

Cuadro No. 6

-Se hizo la clasificación actual de las nomenclaturas de las áreas de contabilidad de los cuatro bancos.

.Contabilidad

.Filiales

.Depuración Contable

.Normatividad y Operación Fiscal

(ver Anexo No. 13)

-Se identificaron en la estructura actual las funciones que corresponden a otras áreas que no tengan aplicación contable:

.Banco uno: pagos, apoyo al área internacional y análisis y recuperación de gastos y activos residuales

.Banco dos: pagos

.Banco tres: gastos

.Banco cuatro: gastos

(ver Cuadro No. 7)

Areas sin aplicación contable en los cuatro bancos

Area / Banco	Uno	Dos	Tres	Cuatro
Gastos / Pagos	X	X	X	X
Análisis y Recuperación de Gastos Y Activos Residuales	X			
Apoyo al Area internacional	X			

Cuadro No. 7

Megginson, Mosley, Pietri, Koontz, Wehrich, Chiavenato, Rodríguez, y Robbins, consideran al organigrama como la gráfica que representa la organización de cualquier empresa, misma que puede ser vertical u horizontal o clásico, mixto, de bloque, circular y radial. La estructura que fue utilizada en el presente reporte laboral es la horizontal. También se consideraron los siguientes seis elementos inherentes a los organigramas, descritos por los autores: especialización del trabajo, cadena de mando, autoridad, unidad de mando, tramo de control, y centralización.

-Se identificaron en la estructura orgánica, autorizada y vigente (previa a la intervención), las nomenclaturas incorrectas de las áreas, de acuerdo a su función y objetivo:

.Banco uno: soporte a la información, funcionarios, empleados y servicios, mantenimiento y control de anticipos, así como la de análisis y recuperación de activos y gastos residuales

.Banco dos: grupo financiero, operaciones pasivas y liquidación de cuentas compensadoras

.Banco tres: difusión contable, control y fideicomisos y depuración

.Banco cuatro: control de fideicomisos e información especializada

(ver Cuadro No. 8).

.Areas con nomenclaturas incorrectas.

Area / Banco	Uno	Dos	Tres	Cuatro
Soporte a la Información	X			
Funcionarios	X			
Empleados	X			
Servicios	X			
Mantenimiento	X			
Control de Anticipos	X			
Análisis y recuperación de gastos y activos residuales	X			
Grupo Financiero		X		
Operaciones Pasivas		X		
Liquidación de cta. Compensadora		X		
Difusión Contable			X	
Control			X	
Fideicomisos			X	
Depuración			X	
Control de Fideicomisos				X
Información Especializada				X

Cuadro No. 8

-Se integraron estructuralmente las siguientes tres áreas que fueron susceptibles de integración sin poner en riesgo su control interno, la operación contable y la operación de sus sistemas:

.1) Filiales.- Areas existentes en los cuatro bancos cuya responsabilidad es la administración, registro y control de su aspecto contable y fiscal; se integraron en una estructura orgánica con dependencia común de una supervisión.

.2) Depuración Contable.- Las áreas de los cuatro bancos con funciones de registro, control, conciliación y eliminación de partidas contables improductivas, se integraron en una estructura orgánica con dependencia directa de un supervisión común a ellas.

.3) Normatividad y Operación Fiscal.- Se diseñó una estructura orgánica para integrar las áreas y funciones normativas-contables y de aspectos fiscales de los cuatro bancos, con dependencia directa de una supervisión común.

III.2.4 - ORDENAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA OPERATIVA:

Se ordenó y agrupó la problemática operacional existente por banco y por área específica, involucrada directamente en la solución de los problemas.

- 1).Informática (29 situaciones problema, 27% del total)
- 2).Contabilidad (23 situaciones problema, 21 % del total)
- 3).Operaciones (21 situaciones problema, 20% del total)
- 4).Procedimientos (diez situaciones problema, 9% del total)
- 5).Pagos (seis situaciones problema, 6% del total)
- 6). Organización (cuatro situaciones, problema 4% del total)
- 7).Todas las áreas (cuatro situaciones problema, 4% del total)
- 8).Administración (una situación problema, 1% del total)
- 9).Hipotecario (una situación problema, 1% del total)
- 10).Recursos Humanos (una situación problema, 1% del total)
- 11).Fiduciario (una situación problema, 1% del total)
- 12).Recuperación de crédito (una situación problema, 1% del total)

- 13).Tarjeta de crédito (una situación problema, 1% del total)
 - 14).Tesorería (una situación problema, 1% del total)
 - 15).Jurídico (una situación problema, 1% del total)
 - 16).Comunicación interna (una situación problema, 1% del total)
- (ver Cuadro No. 9 y Gráfico No. 1)

Áreas que deben darle solución a la problemática detectada

Area	Situación Problema	%
1) Informática	29	27%
2) Contabilidad	23	21%
3) Operaciones	21	20%
4) Procedimientos	10	9%
5) Pagos	6	6%
6) Organización	4	4%
7) Todas las áreas	4	4%
8) Varios (9 áreas de 1%)	9	9%

Cuadro No. 9

Áreas que deben darle solución a la problemática detectada

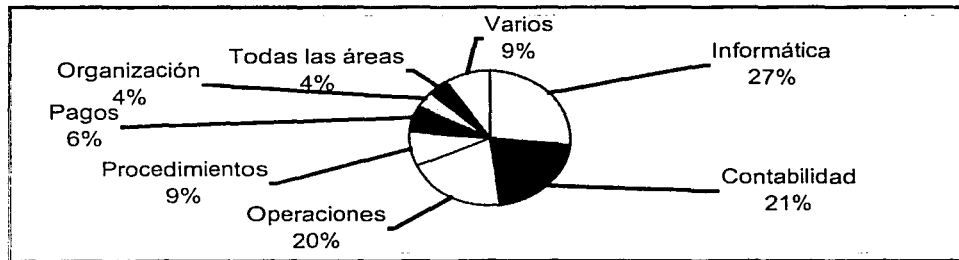


Gráfico No. 1

III.3 TERCERA ETAPA.

III.3.1- DISEÑO CONCEPTUAL DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN:

En esta etapa se hizo el diseño conceptual de las alternativas de solución, mismo que se dio a través de:

-Integrar en el funciograma propuesto, en una sola área, las funciones duplicadas:

.1) Banco Uno.- Se agruparon las funciones de control de cuentas colectivas y pasivos, y las de análisis y recuperación de gastos, que son totalmente afines en sus objetivos.

.2) Banco Dos.- En el caso del Banco dos, el área de operaciones pasivas se determinó manejarse estructuralmente por separado, por tratarse de una función creada para concluir la depuración de las diferencias que se van originando por la venta de las sucursales a otro Banco, hasta su conclusión, siendo temporal y muy específica su permanencia y objetivo institucional.

.3) Banco Tres.- Se hizo la agrupación de las funciones de conciliaciones bancarias y las de depuración, cuyo objetivo es el mismo.

.4).- Banco Cuatro.- Se agruparon las funciones existentes de las áreas de depuración contable y control de fideicomisos que tenían dependencia estructural diferente.

(ver Anexo No. 14)

-Agrupar en funciograma por separado las funciones que no le competen al área:

.Gastos / Pagos, análisis y recuperación de gastos y activos residuales y apoyo al área internacional.

-Definir las nomenclaturas de las áreas de acuerdo a su objetivo o razón de ser, de tal manera que mencionen la función que van a desarrollar (ver Anexo No. 15):

.Contabilidad: mesa de control, conciliaciones bancarias, liquidación de cuentas compensadoras, cuentas improductivas, análisis de resultados e información oficial, registro y control contable y fideicomisos udís.

-Se propusieron siete puestos a cancelar y un puesto con modificación de nomenclatura y nivel, con un ahorro en el costo nominal mensual del 7.24% del costo total:

.Banco uno: un Analista "B"

.Banco dos: un Director

.Banco tres: una Secretaria de Director, un Gerente y un Analista "A"

.Banco cuatro: un Subdirector y una Secretaria de Subdirector.

.Banco dos, modificación de nomenclatura y nivel: de Gerente a Titular Filiales.

(ver Cuadro No. 10)

Cancelación de puestos y costo nominal

Banco	Puestos Cancelados	Costo Actual	Costo Propuesto	Diferencia en Costo
Uno	1	487,896	484,873	-3,023
Dos	1	349,333	312,953	-36,380
Tres	3	188,890	168,799	-20,091
Cuatro	2	100,175	78,085	-22,090
Total	7	1'26,294	1'044,710	-81,584
				7.24%

Cuadro No. 10

-Se propusieron 18 puestos que requieren homologación de su nomenclatura y nivel por igualdad de funciones, con base en el tabulador de puestos actual:

.Banco uno: cinco puestos

.Banco dos: siete puestos

.Banco tres: tres puestos

.Banco cuatro: tres puestos

-Se propusieron homologar 43 nomenclaturas de puesto sin modificar el nivel, con base el nuevo tabulador de puestos vigente para los cuatro bancos:

.Banco uno: 13 puestos.

.Banco dos: 17 puestos.

.Banco tres: ocho puestos.

.Banco cuatro: cinco puestos.

-Se definieron los tramos de control en la estructura orgánica propuesta, nomenclaturas y dependencias:

.1) Tramos de Control.- Los tramos de control que se consideraron en el diseño de la estructura orgánica propuesta, permitió definir el número adecuado de áreas, funciones y plazas a supervisar, con base en el adecuado control y administración de las mismas.

.2).- La definición de las nomenclaturas tanto de las áreas funcionales como de las plazas, se realizó considerando el objetivo y funciones a realizar en las áreas, así como las responsabilidades que se asignaron a cada puesto, homologándolos con los ya existentes en la institución y con el catálogo de puestos vigente al momento en que se realizó la definición.

.3) Las dependencias elegidas en la estructura orgánica se hicieron con base en los objetivos de cada una de las áreas, buscando la homogeneidad y afinidad en las funciones y objetivos, con lo cual se definieron cuatro áreas básicas en la estructura orgánica: contabilidad, filiales, depuración contable y normatividad y operación fiscal.

-Se efectuó la separación de funciones, en cuatro bloques: contabilidad, administración de empresas filiales, depuración contable y normatividad y operación fiscal.

-Se definieron tres estructuras orgánicas definitivas clasificando, ordenando, agrupando e integrando las funciones de contabilidad y de otras áreas que no son contables:

1).Contabilidad: estados financieros, información financiera, conciliaciones, asesoría y operación fiscal, análisis y recuperación de gastos, cuentas improductivas, contabilidad general, operaciones pasivas, filiales, registro y control contable, difusión contable, control y administración de fideicomisos (ver Anexos Nos. 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24).

2).Control de pagos: se definió la estructura orgánica definitiva, independiente a las áreas de contabilidad , integrando las cuatro áreas de pagos de los bancos para dar el servicio a cada banco en los gastos originados por cada área (ver Anexo No. 25).

3).Análisis y recuperación de gastos y activos residuales: se definió la estructura orgánica definitiva, se reasignaron al área de Tesorería los ocho puestos de ésta área, así como el puesto que llevó a cabo funciones de apoyo al área internacional, por ser afines en sus funciones y objetivos (ver Anexo No. 26 y Cuadro No. 11).

Estructura propuesta / Puestos que son asignados a cada función, por banco.

Area /Banco	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Total
Coordinación			2		2
Contabilidad	39	25	10	10	84
Filiales	1	2	1	2	6
Depuración contable		7			7
Normatividad y Operación Fiscal	10	5		1	16
Subtotal	50	39	13	13	115
Pagos					19
Análisis y Recuperación					7
Cancelaciones					-7
					148

Cuadro No. 11

III.3.2.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS:

Las autoridades del banco autorizaron la estructura propuesta sin modificar los 18 casos de niveles y nomenclaturas con un costo adicional del 3.61% del costo total nominal mensual y no del 7% propuesto; únicamente se llevó a cabo una modificación de nomenclatura y nivel en el Banco dos y las 43 modificaciones de nomenclatura por homologación sin modificación de nivel ni costo, autorizaron también la cancelación de los siete puestos, la problemática operacional se les presentó esquematizada, sin embargo no aprobaron darle solución inmediata y nunca se volvió a abordar el tema

como parte del proyecto. La situación que influyó en la toma de decisiones de las autoridades del banco fueron las instrucciones recibidas por parte de las autoridades hacendarias, en el sentido de reducir las estructuras organizacionales de los cuatro bancos, no permitir gastos adicionales y sí presentar reducción en los costos, con base en planes y metas que les fueron establecidas.

III.3.3- IMPLANTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGÁNICA:

La implantación de la nueva estructura orgánica se llevó a cabo de acuerdo a un plan integral con las áreas de:

-Recursos Materiales, definió los espacios necesarios, elaboró y realizó el plan de traslado del mobiliario y equipo, las adecuaciones físicas a las instalaciones y el análisis del costo-beneficio al desocupar dos edificios y seguir ocupando sólo un tercero.

-Informática, desinstaló el equipo de cómputo y telefonía en las instalaciones a desocupar, e instaló la red de comunicación en el edificio definitivo.

-Comunicación dio a conocer a nivel nacional, a través de circulares, los cambios de ubicación de las áreas durante todo el proceso, así como los responsables de cada área, sus nuevos números telefónicos y los anteriores que dejaron de funcionar.

-Organización, se encargó de entregar la estructura orgánica autorizada a las áreas de recursos materiales, Informática y comunicación, con lo cual se definió la distribución física de las áreas y puestos. También se les sugirió la integración física de las áreas y puestos con base en la funcionalidad de las áreas de contabilidad entre sí.

La estructura orgánica y el funciograma autorizado se entregó varias semanas antes del traslado y de la ubicación definitiva del personal, lo cual permitió acelerar el proceso de integración interna al conocer el personal a sus jefes inmediatos, las funciones a

desarrollar y el contenido de la estructura, ubicándose en forma previa en la nueva administración.

Cuando quedó definida la asignación del personal en los planos arquitectónicos, conjuntamente entre las áreas de Recursos Materiales, Informática, Contabilidad y Organización, se llevó a cabo el traslado de la documentación del personal, el mobiliario y el equipo.

El personal de contabilidad de los cuatro bancos pudo conocer oportunamente las instalaciones donde fue ubicado su lugar de trabajo, de acuerdo a la codificación que se hizo en los planos, los cuales estuvieron visibles para su consulta en las instalaciones antiguas y en las nuevas.

La mudanza del mobiliario, equipo y documentación del personal se organizó por áreas, iniciándose los días viernes de cada semana y concluyendo la instalación y pruebas de equipos los días domingo. Se inició la mudanza con aquellas áreas que no contaban con sistema informático propio y se concluyó con las áreas que sí tenían sistema informático en uso.

III.3.4. SEGUIMIENTO A LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRUCTURA:

El seguimiento a la implantación de la estructura orgánica se inició una vez que las últimas áreas fueron instaladas en su lugar y se liberaron los sistemas de cómputo contables.

Se validó la ejecución de las funciones tal y como se describieron en el funciograma autorizado.

El psicólogo recomendó a los responsables de las áreas integrar al personal de los cuatro bancos realizando reuniones periódicas para conocer la problemática funcional

interna y de relaciones laborales con otras áreas, dando solución inmediata a cualquier situación problemática detectada.

Los ajustes que se hicieron al funciograma fueron mínimos, básicamente de forma y no de fondo.

El primer mes de seguimiento se hizo visita diaria a las nuevas instalaciones de las áreas de contabilidad, después fue cada tercer día, más tarde dos días por semana, después una visita a la semana, una visita quincenal y se concluyó con una visita mensual.

Para concluir el seguimiento se elaboró un acta donde se especificó que el funcionamiento del área de contabilidad siguió un curso normal, sin contratiempos ni obstáculos y se liberó con esa fecha la implantación de la estructura y se dio como concluido.

A las áreas de Control de Pagos y Análisis y recuperación de gastos y activos residuales se les dio el mismo tratamiento en la implantación y seguimiento de la estructura orgánica y sus funciones a desarrollar. Se llevó a cabo la liberación también a través de un acta administrativa, fungiendo como testigos el personal del área de Auditoría.

IV. ANALISIS Y EVALUACION

La integración de cuatro áreas de contabilidad en una sola permitió al psicólogo poner todo su interés, experiencia y atención durante el proceso completo, por tratarse de una instrucción tanto de las autoridades hacendarias como las propias del banco y un proyecto sui generis que antes no había tenido lugar en la institución.

Se observó que la participación de la mujer tuvo y sigue teniendo a la fecha un papel muy importante en todos los niveles estructurales de cualquier empresa, debido a que en este reporte laboral casi el 30% estuvo representado por sujetos de sexo femenino, con niveles de subgerente, gerente y subdirector.

Uno de los elementos importantes que sirvieron para conocer el estado en que se encontraban las áreas de contabilidad antes de la intervención del psicólogo fueron las estructuras orgánicas de los cuatro bancos, porque a través de ellas se pudo evaluar y conocer a priori la integración y características estructurales de cada área de contabilidad.

Las descripciones de puesto elaboradas por el personal de dos bancos permitió conocer previo al desarrollo de la integración las funciones de las diversas áreas de los bancos uno y dos, sin embargo la descripción solo detallaba las funciones y no se mencionó su ubicación física, la ubicación estructural, y las relaciones internas y externas, así como las facultades y responsabilidades de cada puesto.

El plan de actividades permitió controlar las tres etapas, con base en las fechas estimadas y también fue posible dar a conocer los avances en forma periódica tanto a los coordinadores de cada área de contabilidad como a las autoridades del área de organización; en las ocasiones donde hubo retraso en el cumplimiento del plan de

actividades, se dio a conocer a los responsables de las áreas de contabilidad y estos a su vez dieron instrucciones a su personal lográndose paulatinamente recuperar el tiempo perdido, así como los productos a obtener.

La planeación de la entrevista no impidió las frecuentes interrupciones tanto parciales como definitivas en las entrevistas de los sujetos y se realizó un doble esfuerzo tanto por parte del entrevistado como del entrevistador.

Se tuvo mucho cuidado con elegir el tipo de entrevista que se aplicó a los sujetos de ambos sexos, así como el uso de las diferentes etapas que son un requisito indispensable en la obtención de información; fue de mucha ayuda para el entrevistador el dar a conocer a los coordinadores de cada área de contabilidad el objetivo de la visita, ya que el conocimiento que tuvieron del logro conjunto de resultados los motivó y como consecuencia también al personal de las áreas de contabilidad, para participar intensamente en la consecución de los objetivos.

Aunque no se recabó una descripción de puesto por cada uno de los empleados existentes en las cuatro estructuras, con lo cual la información obtenida estaría enriquecida, se pudo obtener la suficiente información que permitió conocer en forma general qué hacen en cada banco, cómo lo realizan y para qué.

Otro aspecto importante en la obtención de información a través de la entrevista fue conocer y plasmar por escrito todas las situaciones problema que estaban afectando el desarrollo de las funciones de los trabajadores de los bancos y les impedía realizarlas al 100%.

El análisis de la información recabada permitió visualizar a cada banco en sus diversos componentes estructurales, identificar las diferencias funcionales entre ellos y las áreas coincidentes en sus objetivos y funciones, así como las áreas y funciones que

no correspondían a los objetivos contables, pero que a través del tiempo se fueron anexando por la desaparición de otras áreas de los bancos y por instrucciones de las autoridades se realizaron la asignación de áreas en forma arbitraria y sin un estudio previo.

Aunque el diagnóstico de la información recopilada se hizo con las funciones generales de cada banco y no con las descripciones de cada puesto, sí fue posible detectar las características de cada banco en forma general, lo mismo que las situaciones que incidían en el logro de los objetivos. El hecho de haber efectuado el diagnóstico con el detalle de las descripciones de puesto hubieran enriquecido el mismo, ya que se habría llegado al detalle integral de la información, tanto en las funciones, en la problemática operativa, la problemática personal de los empleados y la situación del entorno físico, del mobiliario y del equipo.

Con relación a la problemática operativa, se detectó que la participación del área de informática en la solución de la misma, representó el mayor porcentaje, es decir que la solución a los sistemas, comunicación tecnológica y equipo de cómputo facilitarían las funciones de los bancos; también las áreas de contabilidad y operaciones, representaron un porcentaje alto en la solución de la problemática operativa, y en el caso del área de contabilidad a pesar de conocer parte de esa problemática, por el ritmo de trabajo al que se vieron sometidos, establecieron como prioritarios los trabajos encomendados por las autoridades, dejando a un lado la solución de la problemática operativa.

Se detectaron también otras áreas involucradas en la solución de la problemática operativa como fueron los casos de procedimientos, pagos, la misma área de

organización, todas las áreas integradas en equipo, y un grupo de nueve áreas clasificadas con el concepto "varios" cuyo porcentaje no fue representativo.

Al definir las alternativas de solución se puso especial interés en las áreas contables que dependían de algún sistema automatizado y que al momento de integrarlas pusieran en riesgo tanto su operación como los informes y reportes contables y fiscales que son básicos en cualquier empresa, por tanto se optó por integrar las áreas dentro de una estructura orgánica con manejo individual y dependiendo de la misma supervisión.

El resto de las áreas contables sí fue posible fusionarlas y establecer estructuras para cada función.

En relación a las áreas que no tenían funciones contables, se definieron las estructuras correspondientes y se propuso su integración a otras áreas o su manejo independiente, constituyendo una nueva área con propia razón de ser.

El número de puestos que se propuso cancelar fue aprobado lográndose con esto un ahorro en el costo nominal de las instituciones.

La propuesta de homologación de nomenclaturas y niveles que tenían como fin la equidad interna y el desarrollo armónico de la estructura orgánica no fue aprobada por las autoridades hacendarias, dando como explicación la negación de las autoridades a los incrementos en los costos, y hubo que hacer muchas modificaciones a la propuesta original, perdiéndose el objetivo de facilitar y ayudar al recursos humano a desarrollar sus funciones con equidad interna.

El apoyo del área de organización durante la implantación y seguimiento de la nueva estructura orgánica fue muy importante, pues fue a través de esta área que se establecieron las necesidades de ubicación física en forma funcional, con los lazos de

comunicación telefónica y de redes computacionales, así como la logística del cambio físico del mobiliario, equipo e información de cada área en las nuevas instalaciones; el seguimiento de la implantación se llevó a cabo en coordinación con otras áreas que dotaron de los servicios necesarios a las áreas de contabilidad y una vez que se garantizó el funcionamiento operativo tanto de las áreas contables como las del control de pagos y del área de tesorería, se llevó a cabo la liberación de todas ellas con la participación de las áreas involucradas.

El objetivo del reporte laboral se cumplió parcialmente, por un lado se logró la integración de las áreas contables sin afectar su funcionalidad, con beneficio para las instituciones, y por otro lado no se logró darle al recurso humano los niveles y nomenclaturas que requerían por equidad interna, ni definirle sus nuevas funciones a detalle con las periodicidades y las relaciones internas y externas necesarias para establecer clara y eficientemente sus responsabilidades y facultades, tampoco se logró definir sus necesidades de capacitación que forman parte de su desarrollo interno, independientemente de tratarse de cuatro instituciones en vías de extinción.

La principal aportación del psicólogo en este reporte laboral fue la de ejercer sus conocimientos para facilitar el ejercicio de la entrevista como una de las herramientas que permitieron al área de organización contar con información más completa, veraz, oportuna y de calidad.

Esta experiencia fue gratificante para el psicólogo en el sentido de haber contribuido a darle un orden a la estructura donde se ubicó físicamente al personal de las áreas de contabilidad, y el aspecto negativo que fue originado por las autoridades al hacer caso omiso de darle solución a la problemática operativa.

Otro hecho relevante es que el psicólogo laboral puede incursionar en múltiples áreas y su apoyo siempre será importante porque finalmente se trata de ayudar y facilitar al recurso humano su labor y desarrollo dentro de las empresas.

La relevancia del presente reporte laboral radicó en llevar a cabo un proyecto que anteriormente no se había efectuado en áreas que representaban un riesgo en el manejo de la información, ya que las autoridades hacendarias no iban a permitir ningún error operativo, de información, de retraso en los procesos, o de transparencia en los resultados reportados.

Todo lo anterior contribuye a demostrar la gran importancia que tiene la entrevista, su conocimiento y aplicación por parte de los psicólogos, debido a que la información recabada a través de la entrevista permitió definir las funciones generales de cuatro instituciones y le dio un orden a las estructuras organizacionales sin ejercer riesgos en costos financieros o administrativos.

La experiencia obtenida por el psicólogo en este proyecto puede ayudar a otros psicólogos que piensen desarrollarse en áreas administrativas, donde ya se comienza a tener una imagen positiva, porque el psicólogo tiene la formación que complementa a otros profesionistas de distintas carreras y se enriquecen los resultados, en beneficio de las empresas y sobre todo de sus recursos humanos.

Gran parte del éxito obtenido en los resultados del proyecto organizacional que se detalló anteriormente, se debe a la entrevista, por lo siguiente:

1-La planeación de la entrevista permitió al entrevistador actuar ante los entrevistados con seguridad al conocer a priori las condiciones laborales de los sujetos, la profesión que ejercen, la posición estructural dentro de la empresa, así como las áreas y funciones que son su responsabilidad.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

2-Al definir el orden de las entrevistas, fue posible llevar un mejor control de las mismas, de tal manera que la administración y aplicación de las diversas etapas de la entrevista se llevó a cabo sin presión, logrando los objetivos definidos en cada una de ellas.

3-La información recopilada durante la entrevista fue confiable al recabarse el Vo. Bo. del jefe del entrevistado y del Director del área, siendo estos los que aportaron información adicional que no se había considerado durante la entrevista directamente con los sujetos.

4-Una entrevista a cada entrevistado fue suficiente para que dieran a conocer las funciones generales y la problemática tanto de su área como de otras áreas, con lo cual se pudo validar la información y conocer en algunos casos, en forma previa la problemática o parte de la problemática existente en áreas pendientes de visitar.

5-Se pudieron anticipar reacciones de temor y descontento de los entrevistados, originados por el desgaste emocional y físico al que se sometieron por la instrucción de las autoridades hacendarias de reducir el número de puestos, como una consigna prioritaria y de ejecución inmediata; una de las preguntas que con mayor frecuencia externaban durante la entrevista fue conocer su futuro dentro de la institución y otra fue si el entrevistador estaba enterado de qué puestos y en que cantidad se reduciría la estructura. La respuesta del entrevistador fue darles a conocer nuevamente el objetivo del proyecto e involucrarlos para obtener su mayor participación por los beneficios esperados para ambas partes.

6-Inquietudes de los entrevistados detectadas a través de la entrevista: conocer en cuánto tiempo se dan resultados del proyecto y a quién se darán a conocer; conociendo que no debe existir duplicidad de mando quién elegirá al personal que se quede a cargo

de las áreas; si la consigna es reducir la estructura quién decide cuáles puestos sobran, qué banco es más importante para las autoridades hacendarias; con quién se negociará la estructura que proponga el área de organización; las respuestas del entrevistador fueron conforme a lo que éste conocía como información oficial, de tal manera que siempre prevaleció la verdad para no afectar ni la participación de los entrevistados durante la entrevista ni su medio ambiente laboral, porque estos cuestionamientos se hicieron en todos los niveles, desde Director a Subgerente.

No cabe duda que el manejo adecuado de la entrevista, en este caso de un proyecto organizacional, permitió obtener materia prima de alta calidad: la información verbal y escrita.

La entrevista es un medio de comunicación con el personal, para conocer su problemática interna, sus inquietudes con respecto a su trabajo y también las sugerencias y opiniones tan valiosas para hacerlo más eficiente y funcional.

En este proyecto se tuvo relación muy estrecha con 25 funcionarios bancarios que a pesar de la situación tan desgastante por la que atravesaron los bancos donde laboraron, se logró comentar su problemática operativa en forma abierta y esto gracias a la participación entre entrevistado-entrevistador y la dinámica que se siguió durante la entrevista.

Algo sorprendente se observó, que a pesar de estar sometidos a gran presión, se mostraron todos con un profesionalismo fuera de duda al integrarse de lleno a la entrevista y hacer su mejor papel, aún con el conocimiento de que pudieran quedar fuera de la Institución como resultado del proyecto. Finalmente sólo hubo siete bajas, no por causas de rendimiento bajo u otras causas, sino porque se originaría duplicidad de mando.

Otro dato interesante es el hecho de que previo al proyecto, tanto entre Gerentes entre sí mismos, como entre Subdirectores, teniendo el mismo nivel cada grupo, se daba la dependencia estructural gerente de gerente y subdirector de subdirector, y esto es contrario a los principios organizacionales, sin embargo se corrigieron todos estos casos, restableciendo el orden requerido y eliminando el descontento interno al elegir las autoridades al mejor recurso que ocupó el puesto de supervisión.

La participación del psicólogo en grupos interdisciplinarios o en áreas desarrolladas tradicionalmente por administradores, contadores o ingenieros, trajo un doble beneficio, el primero adquirir conocimientos y experiencias de otras ramas científicas como son la administración, la contabilidad, las finanzas, la informática, etc., y el segundo fue el coadyuvar al área de organización a dar apoyo en el mejoramiento de la metodología de trabajo en beneficio de los resultados a obtener en los diversos proyectos y sobre todo del personal de esta área y del personal de las áreas en estudio, es decir, el recurso humano de las instituciones. A este respecto Cabrera, A. e Islas, M. (1992) mencionan que el psicólogo es el profesional que, basado en su preparación académica, está mejor capacitado teórico y empíricamente para diseñar, construir, conducir y evaluar un proceso planificado de mejoramiento organizacional.

V. LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

Las limitaciones del reporte laboral fueron no haber tenido el tiempo suficiente para realizar este proyecto nuevo en su tipo, la metodología de trabajo se redujo a tres herramientas (la entrevista, la estructura orgánica y el funciograma), las propuestas de modificaciones de nomenclaturas y niveles por homologación de acuerdo al catálogo de puestos establecido para la fusión, no fueron autorizados por originar un costo adicional a la nómina, y tuvo una influencia radical en el ánimo de los empleados la instrucción de las autoridades hacendarias de reducir la estructura organizacional de los cuatro bancos.

Debido a la premura de tiempo y a las instrucciones de las autoridades del banco, no fue posible utilizar los formatos de la descripción de puesto, de la problemática personal del entrevistado, de los requerimientos de mobiliario y equipo, de las estadísticas de operaciones y los del desarrollo del personal tanto en la empresa como fuera de ella.

Algunas de las entrevistas se vieron interrumpidas por los compromisos de los funcionarios a entrevistar, surgidos en el momento de la entrevista, y en esos casos lo que se hizo fue iniciar nuevamente la entrevista el mismo día o al día siguiente, con el consiguiente desgaste de los sujetos, a los cuales se les estableció nuevamente un breve rapport para reiniciar la entrevista.

El proyecto también se mediatizó con las instrucciones de las autoridades del banco al no permitir el mejoramiento del cambio de niveles de los puestos, que justificadamente fueron diagnosticados por la necesaria homologación de las funciones y responsabilidades.

La mayor parte del personal comentó al entrevistador, durante el proceso de la entrevista, que estaría satisfecho de continuar con su empleo a la conclusión del proyecto, aún sin mejora económica.

Otras desventajas para el recurso humano en este proyecto, fueron el no haber desarrollado descripciones de puesto para cada empleado, con el fin de asignarle las responsabilidades que debe cumplir, ya que sin este documento cualquier función o carga de trabajo que surjan por la reducción de la estructura le serán asignadas verbalmente y en determinado plazo se volverá a presentar la anarquía organizacional.

Otro aspecto muy importante que fue minimizado por las autoridades del banco, fue el hecho de conocer la problemática operativa y no canalizar los debidos esfuerzos a las diversas áreas para darle solución inmediata.

En este tipo de administración lo que buscan los directivos son aspectos impactantes como el cumplimiento a tiempo de las metas de reducción de los recursos humanos, por ende del costo económico, sin menoscabo de las consecuencias en la pérdida del control o de la misma información, también "sin darse cuenta" que posteriormente habrá un costo mayor por el pago de tiempo extra del personal existente, también se reflejará en el agotamiento físico originado por largas jornadas de trabajo, la desmotivación hacia el trabajo y la apatía hacia la institución en quien cifraron sus esperanzas de desarrollo y estabilidad, tiempos que nunca volverán.

Otra actitud que se observó y se conoció también directamente de los entrevistados fue la de explotar a su máximo el servicio médico institucional, que es particular y atiende tanto al personal como a sus beneficiarios que pueden ser sus padres, esposos e hijos, generando un costo adicional a los bancos.

Al quedar sustituida la administración de banqueros por políticos, en los cuatro bancos, el recurso humano pasó a segundo término, la comunicación se volvió más hermética, la toma de decisiones se hizo demasiado lenta y las situaciones y necesidades laborales de los bancos se vieron rebasadas por las tardías aprobaciones de los cambios.

En este proyecto se utilizó sólo una parte de la metodología de trabajo que normalmente es utilizada en cualquier proyecto organizacional, por lo cual se recabó información parcial, faltando lo referente a las descripciones de puesto de cada uno de los 148 puestos, la problemática personal de los entrevistados para conocer su opinión acerca del medio ambiente laboral, de las relaciones interpersonales en las áreas de trabajo, de las necesidades de capacitación, de la escolaridad y estudios actuales, de las vacaciones disfrutadas y pendientes de disfrutar, de la oportunidad en el otorgamiento de las prestaciones sociales, culturales y deportivas, de los derechos y obligaciones, del conocimiento del reglamento interno, del estado actual del mobiliario, equipo e instalaciones, de los espacios laborales, de la ventilación, del número de líneas telefónicas, del estado de limpieza de los baños y áreas de trabajo, y de los desplazamientos innecesarios en las áreas de trabajo; con esta limitante se obtuvieron resultados parciales, con respecto a proyectos anteriores donde se realizó una investigación exhaustiva en todos los ámbitos del entorno laboral de empleados y funcionarios, teniendo sólo una visión parcial de la problemática a solucionar.

Se trabajó bajo un ambiente de incertidumbre por parte del personal entrevistado y su ansiedad fue disminuyendo al plantearseles los objetivos del proyecto que por lo general requerían de alguien que los escuchara, habiendo de por medio suficiente confianza para externar sus inquietudes, básicamente por su situación futura.

Al momento de realizar este reporte laboral el número de recursos humanos destinados a llevar a cabo los proyectos organizacionales eran ocho, incluyendo al psicólogo y su jefe inmediato, en pocos años la estructura del área de organización se fue reduciendo al igual que las demás áreas de la institución quedando sólo una tercera parte de su estructura original, y el personal con suficiente experiencia se redujo considerablemente, afectando el desarrollo y atención de los proyectos.

También se hicieron las siguientes sugerencias a la empresa, con el fin de que no perdiera el punto de vista del proceso administrativo, así como la importancia que reviste en toda empresa el recurso humano:

- 1) Permitir siempre el uso de la metodología integral de organización para lograr los objetivos definidos.
- 2) Eliminar la problemática operativa detectada en las áreas contables.
- 3) Dotar de las descripciones de puesto a cada trabajador como herramienta de trabajo que ubique al personal sobre sus responsabilidades y facultades y conozca donde está situado.
- 4) Conocer la problemática personal de los empleados para facilitar y optimizar su medio ambiente y su integración en la institución.
- 5) Dotar al personal de la capacitación tecnológica, técnica y administrativa que optimice su función en su puesto y como consecuencia en sus resultados.
- 6) Elaborar carrera interna, no importando las condiciones de reducción de personal.
- 7) Mantener una comunicación abierta a todo el personal para darle a conocer cuál es el rumbo de la empresa en el momento, a corto y mediano plazo, y concientizarlo en el proceso que está viviendo la empresa y que afecta directamente al empleado.
- 8) Premiar al personal por su antigüedad en diez, 15, 20, 25 y 30 años.

- 9) Prejubilar al personal que cumple con lo requisitos.
- 10) Reestructurar las áreas que sufran reducciones considerables para ordenar las funciones y asignar los niveles correspondientes a los puestos.
- 11) Mantener un equilibrio estructural en nomenclaturas y funciones.
- 12) Integrar al personal a una sola nómina para equilibrar las percepciones internas.
- 13) Homologar las prestaciones de los cuatro bancos y dotar de las mismas a todos los empleados.
- 14) Integrar un directorio del personal de los cuatro bancos y distribuirlo internamente.
- 15) Diseñar, planear y llevar a cabo programas o eventos que permitan integrar al personal de los cuatro bancos.
- 16) Crear un fondo para repartir al personal más sobresaliente y con mayor productividad.
- 17) Revisar y corregir anomalías en instalaciones, mobiliario y equipo en forma inmediata.
- 18) Establecer plan de vacaciones para el personal de los cuatro bancos, negociar con jefes inmediatos y ejecutarlo de acuerdo al plan.
- 19) Investigar el medio ambiente laboral para mejorarlo y optimizarlo.
- 20) El ahorro que se obtenga de los sueldos mensuales, del personal que se liquide, puede repartirse entre el personal que aún permanezca laborando en la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acevedo, I. A., y López, M. A. (2000). El proceso de la entrevista, conceptos y modelos. (4ª. Ed.). México: Limusa.
- Alles, M. A. (1999). Elija al mejor. Buenos Aires: Granica
- Arias, G. F. (1999). Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento. México: Trillas.
- Bleger, J. (1999). Temas de psicología (entrevista y grupos). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Cabrera, A., Islas, M. (1992) Modelo reciente en desarrollo organizacional, una comparación con los modelos clásicos. Tesis de licenciatura, UNAM, Fac. de Psicología, México.
- Chiavenato, I. (1993) Iniciación a la organización y técnica comercial. México: Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (1998) Iniciación a la administración general. México: Mc Graw Hill
- Fernández, B.R. (1995). Introducción a la evaluación psicológica. Madrid: Pirámide.
- Fournier, F. (1990). Técnicas de dirección de personal, como instruir para aumentar el rendimiento. España: Mc.Graw-Hill.
- Grados, J. A., Sánchez, E. (2000). La entrevista en las organizaciones. México: Manual Moderno.
- Koontz, H., y Wehrich, H. (1999). Elementos de administración. (5ª. Ed.) México: Mc.Grawn-Hill.
- Megginson, L. C., Mosley, D. C., y Pietri, P. H. Jr. (1992). Administración, conceptos y aplicaciones. México: C.E.C.S.A.
- Poussin, G. (1995). La entrevista clínica. México: Limusa.
- Reyes, P. A. (2001). El análisis de puestos. México: Limusa
- Robbins, S.P. (1999). Comportamiento organizacional conceptos, controversias y aplicaciones., (4ª. Ed.) México: Prentice Hall Hispanoamericana

Rodríguez, E. M., Martín del C., y Treviño, D. C. R. (1993). La entrevista productiva y creativa. México: Mc.Graw-Hill.

Rodríguez, V. J. (1999) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. (2ª. Ed.) México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S.A.

Sánchez, B. F. (1993). Técnicas de administración de recursos humanos. (3ª. Ed.). México: Limusa.

Schein, E. H. (2000). Psicología de la organización. (3ª. Ed.) España: Prentice / Hall.

Villarreal, C. M. (1990). Fundamentos de entrevista conductual, revisión teórica. (2ª. Ed.) México: Trillas.

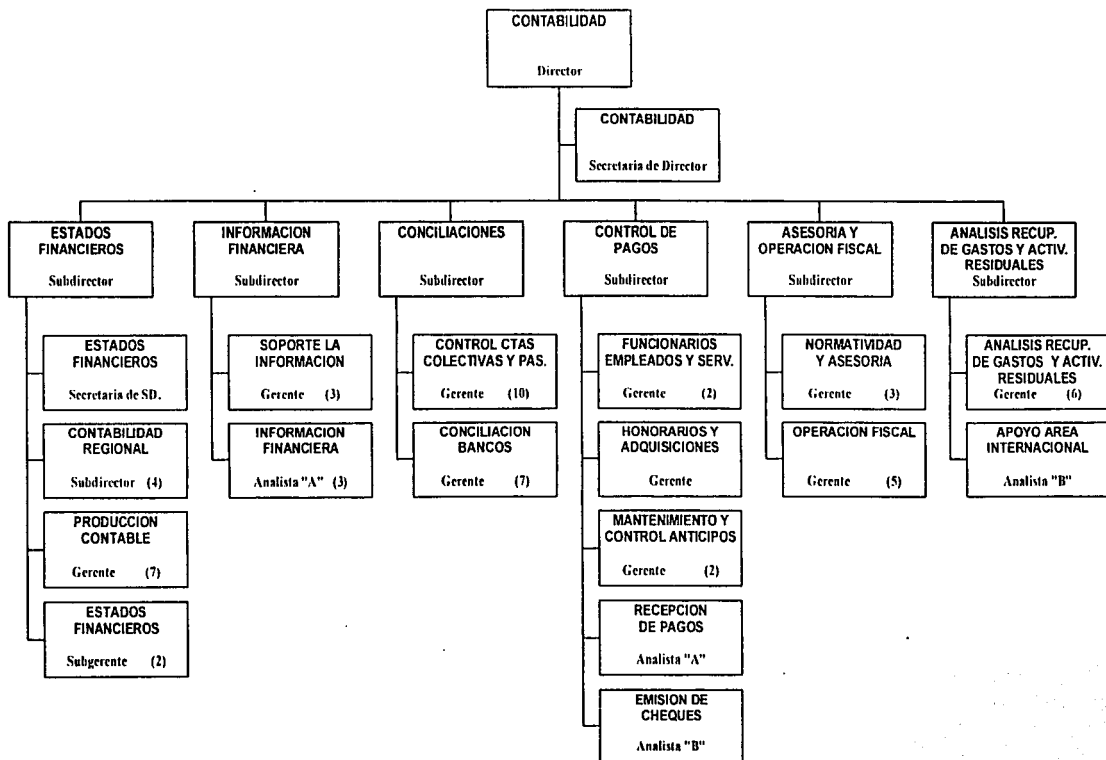
ANEXOS

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Plazas Ocupadas: 67
 Plazas Vacantes: 0
 Total de Plazas: 67

ESTRUCTURA ORGANICA, AUTORIZADA Y VIGENTE BANCO UNO (PREVIA A LA INTERVENCION)

JULIO DE 1997

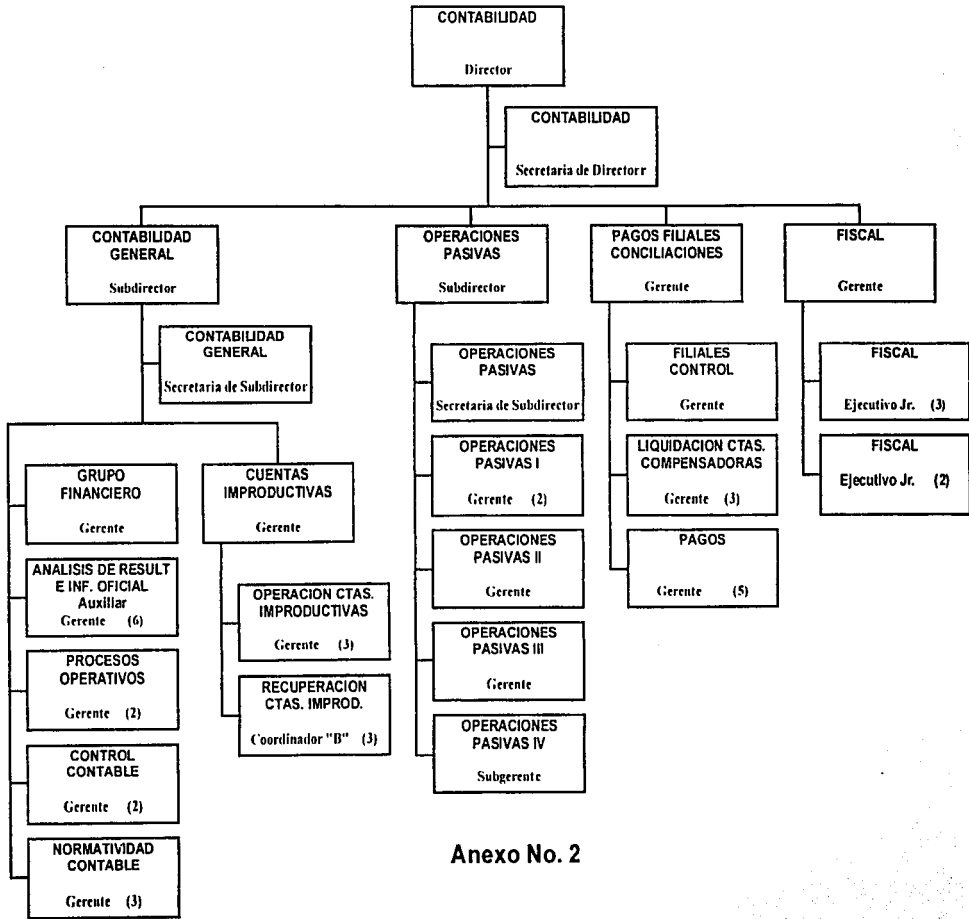


Anexo No. 1

Plazas Ocupadas: 48
 Plazas Vacantes: 0
 Total de Plazas: 48

ESTRUCTURA ORGANICA, AUTORIZADA Y VIGENTE BANCO DOS (PREVIA A LA INTERVENCION)

JULIO DE 1997

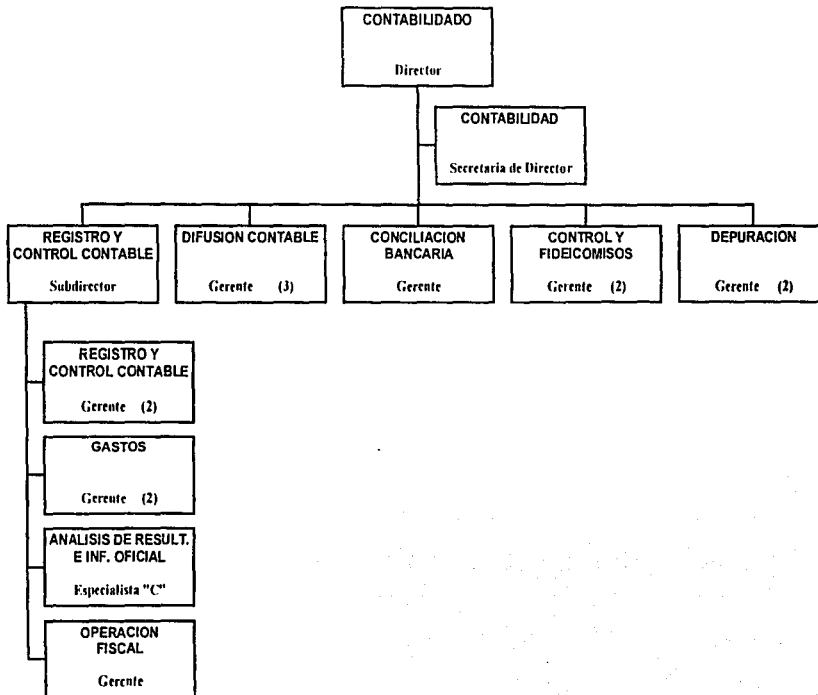


Anexo No. 2

Plazas Ocupadas: 17
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 17

ESTRUCTURA ORGANICA, AUTORIZADA Y VIGENTE BANCO TRES (PREVIA A LA INTERVENCION)

JULIO DE 1977

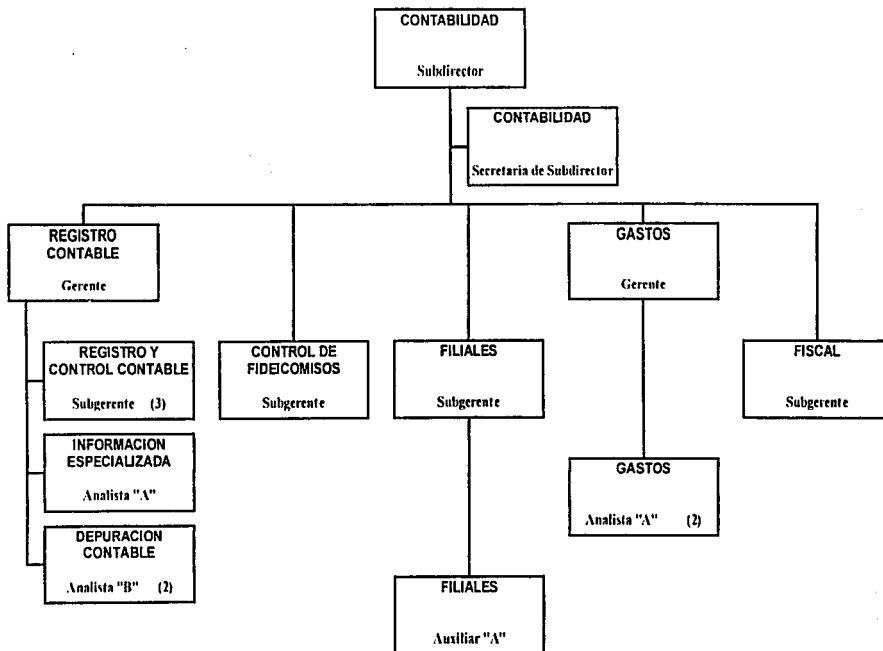


Anexo No. 3

Plazas Ocupadas: 16
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 16

ESTRUCTURA ORGANICA, AUTORIZADA Y VIGENTE BANCO CUATRO (PREVIA A LA INTERVENCION)

JULIO DE 1997



Anexo No. 4

FUNCIONES GENERALES Y PROBLEMÁTICA OPERATIVA DE LOS TRES BANCOS

BANCO UNO

SD. ESTADOS FINANCIEROS	SD. INFORMACION FINANCIERA	SD. DE CONCILIACIONES	SD. DE CONTROL DE PAGOS	SD. ASESORIA Y OPERACION FISCAL	SD. ANAL. Y RECUP. DE GASTOS Y ACTIV. RESID.
<p>Sig. de apoyo Llevar control de los bienes adquiridos en arrendamiento financiero, actualización y depreciación Llevar el control de Circulares y Oficios emitidos por la CNBV Llevar control de tipos de cambio</p> <p>ESTA SECRETARIA FORMA PARTE DEL PULL SECRETARIAL A CARGO DEL DIRECTOR DEL AREA</p> <p>Subgerente Edos. Financ. Recabar información de Contabilidad áreas metropolitana e interior Procesar Información contable Elaborar informes para organismos oficiales y para áreas internas Analizar cifras contables y dar comento a los movimientos elevantes de estados financieros Llevar control de adquisiciones, bajas de mobiliario y equipo y gastos de instalación () Efectuar cálculo de la depreciación fiscal y contable y su registro contable Llevar depuración de la cta. \$110 gastos de promoción Verificar y dar seguimiento a sobregiros Llevar depuración de cuentas de resultados acreedoras, grupo \$200 Llevar control de gastos no deducibles y turnar al área fiscal Llevar integración, control y depuración de las cuentas de gastos \$105, \$106 y \$115 Elaborar registro y revisión de la calificación de la Cartera Controlar, integrar y depurar la cuenta \$108 otros honorarios</p> <p>G. Producc. Contable Llevar la administración del sist. contable Llevar la producción y emisión</p>	<p>Información Financiera-Análisis Atender los requerimientos de información periódica para: ABM, SHCP, Banco y CNBV Elaborar el margen financiero de la institución (Ingresos y egresos) Elaborar reporte a la CNBV Formulario de Tasas Activas y Pasivas Entregar Margen Financiero a Bco Dos, bajo criterios definidos por Banco Dos Determinar los gastos de luz, teléfono, renta, asno, etc. erogados por Banco Uno con cargo a Banco Promex (Personal en Uno) Determinar tasas políticas semanales para las áreas de Crédito, Tarjeta de Crédito e Hipotecario Revisar liquidaciones de Crédito para que el Contador certifique los adeudados de los clientes Elaborar reportes por centro de costo y entregar a Bco Dos y usuarios internos de Uno Llevar el control de centros de costo por área Atender aclaraciones del SAR, Cuentas de Cheques e IPN Atender aclaraciones de SHCP por el pago de llenados recibido por Uno hace 4 años Conciliar cuenta 1316 otros adeudados vencidos (Chs. devueltos, sobregiros) y entregar al área de Auditoría para que soliciten quebrantamiento Elaborar reporte de Captación Propia para su envío a la SHCP Elaborar reporte CF-7 para Banco (Captación en moneda n.l.) Recibir solicitudes de aclaración de Cheques dirigidos a la CNBV y se envían a cada responsable, llevando seguimiento hasta su conclusión</p> <p>Soporte a la Información Explotar los sistemas de información contable Apoyar en la programación y</p>	<p>Gco. de Control de cuentas colectivas y pasivos Recabar información para llevar a cabo la conciliación de las citas 1503 - Maluz y Sucursales 1505 - Otros Dadores 2301 - Cheques de Caja 2302 - Cheques Certificados 2304 - Giros por Pagar 2311 - Acreedores Diversos Analizar e investigar partidas pendientes para su entrega a las áreas responsables Dar seguimiento a la depuración de las partidas pendientes a través de la conciliación de la verificación masa Efectuar traspasos a nivel de las mismas cuentas Efectuar liquidación y cobro de partidas cruzadas en las contabilidades de Banco Uno y Banco Promex Dar asesoría al área de conciliaciones de Banco Promex Elaborar reportes por cuenta Conciliar 24 chequeras a cargo de las regiones de Banco Uno</p> <p>G. Conciliación Bancos Conciliar cuenta única de Banco Capturar pólizas de conciliación Emisar conciliación de partidas pendientes Capturar integraciones de movimientos Analizar, revisar, controlar y entregar a las áreas las partidas pendientes Dar seguimiento a la recuperación de los Créditos hasta su conciliación</p> <p>PROBLEMÁTICA GENERAL El sistema de conciliaciones no se le ha dado soporte y actualmente ya perdió algunas opciones y se tiene que llevar manualmente</p>	<p>Recepción de Pagos Recibir documentación de pagos Validar que los doctos. estén completos, emitir relación para cada gerente Acudir a los edificios de Buenavista y Ref. 364 a entregar doctos Acudir al almacén La Pastora y recopilar doctos. para las áreas que soliciten copias a Pagos Custodiar chequera de Promex y entregar al Ejec. emisión chs</p> <p>Emisión de Cheques Elaborar cheques para pagos Elaborar relación de chs. y entregar a Gtes. para su validación Entregar cheques previa identificación Llevar control de pagos para elaborar cheques en el sistema Generar relación de cheques elaborados para su entrega a contabilidad</p> <p>G. Func. Empl. y Servicios Revisar doctos. de funcionarios, empleados y servicios (Gastos de viaje y viáticos, Pasajes, etc.) Aulanzar en el sistema los antecedentes de viáticos y gastos extraordinarios Llevar control de 2 agencias de viajes y efectuar el pago Solicitar devolutivos de reembolsos y documentos por compra Controlar las cuentas 1901 pagos anticipados y 1512 por anticipo de viáticos Emisar reporte de gastos pendientes de comprobar Llevar control de adeudados por gastos de la cta. 1505 y llamar a los responsables para comprobar Hacer entrega a contabilidad de los gastos para su contabilización hacer asignación de gasto por centro de costo Llevar control de los expedientes de la cuenta 1901 por empresas</p>	<p>G. Normalidad y Ases. Analizar reformas fiscales y no fiscales para aplicarlas Asistir a juntas y emitir juicios fiscales Efectuar trámites fiscales ante dependencias oficiales Investigar significado de normas fiscales ante dependencias oficiales Asistir a reuniones de trabajo con autoridades hacendarias Asesorar formalmente a empresas del grupo Emisar dictámenes a solicitudes, asuntitos o consultas</p> <p>G. de Operac. Fiscal mantener actualizada la base de datos del área Determinar costos fiscales solicitados Elaborar conciliación contable fiscal Calcular impuesto anual Atender auditores internos Coordinar elaboración de diversas declaraciones Atender peticiones hechas por dependencias oficiales Supervisar y controlar las actividades en materia de ISR e IVA a personas físicas Realizar trabajos especiales del Banco y de la SHCP Supervisar que mensualmente se cumplan retenciones en materia de ISR y contabilizaciones Elabora formulación de contribución, valida información para presentar declaración a SHCP, también nóminas Validar que se entregan fondos para pago de declaración Supervisar componente inflacionario Elaborar cuadros para pago de impuesto Elaborar cuadro comparativo de cuentas de resultados Determinar que cantidades son</p>	<p>Análisis y Recuperación de gastos y Activos Residuales Elaborar cuadro de variación de saldos de cuentas improductivas moneda nacional, dólares y divisas: 1103 04 Bancos del País, 1103 15 Banco de México, 1316 Otros adeudados vencidos, 1505 Deudores Diversos, 1509 Depósitos en garantía, 1901 Pagos Anticipados, 2311 Acreedores Diversos Analizar las variaciones detectadas en los datos y en las cifras entre un periodo y otro Analizar las partidas pendientes de aplicación de las cuentas improductivas de las áreas que no correspondan a la Dirección Corporativa Verificar que la documentación recibida como apoyo en las propuestas de quebrantamiento, cumplan con los requisitos establecidos por Auditoría Interna Solicitar a las áreas generadoras de movimientos la documentación contable a detalle Elaborar notas informativas del análisis realizado, anexando el soporte correspondiente proponer alternativas para la eliminación de los registros en citas improductivas Dar seguimiento a saldos improductivos para su eliminación a nivel nacional</p> <p>APOYO AL AREA RITL Revisar, analizar y difundir Circulares e información recibida de Organismos Reguladores Dar seguimiento a la definición del cambio de formato para el Pagaré Internacional de Banco Unión Participar en el análisis de las partidas pendientes en las citas de los Bancos Corresponsales sujetos a Cancelación Coordinar y dar seguimiento a la conclusión del proceso de destrucción de cheques de Viajero Consignados a Banco Unión (tes-</p>

FUNCIONES GENERALES Y PROBLEMÁTICA OPERATIVA DE LOS TRES BANCOS (CONTINUA)

BANCO UNO

<p>de información contable</p> <p>Atender requerimientos a nivel nacional de altas de auxiliares</p> <p>Atender a nivel nacional las contingencias de terminales conciliadas al sistema de contabilidad</p> <p>Capilar movimientos contables emitir cheques diarios y envíos</p> <p>Capilar tipos de cambio</p> <p>Ordenar dígitos, contables por centro de costo, envíos a microfilmación y actualizar archivo microfilm</p> <p>Verificar y validar el proceso de la Balanza diaria y mensual</p> <p>Autonizar cierre o acceso al sistema contable a usuarios zona metro</p> <p>G. Control Regional</p> <p>Verificar y depurar el movimiento diario de la contabilidad del interior</p> <p>Controlar los cheques contables de las plazas del interior</p> <p>Dar acceso o cierre al sistema de contabilidad del interior</p> <p>Emitir comentarios de las variaciones relevantes de todas las cuentas de balance</p> <p>Llevar el control e integración de los inmuebles propiedad de la institución (Registro contable, altas, depreciación contable y fiscal)</p> <p>Recabar información de gastos de funcionarios del interior (Comidas, viajes, al. a clientes y viajes)</p> <p>Dar asesoría contable a usuarios</p> <p>Revisar cuadernos de créditos de balance y pre-balance de las regiones del interior</p> <p>Elaborar estado de resultados comparativo por oficina</p> <p>Controlar, integrar y depurar las cuentas de gastos (5111 otros gastos de operación y administración, 5109 rentas pagadas, 5113 impuestos diversos, 5116 quebrantos diversos, 5112 comisiones pagadas 5104 premios pagados por reportes)</p> <p>Depurar e integrar las cuentas 3501 reserva para pensiones y 2503 provisiones para obligaciones diversas</p> <p>Elaborar evolución trimestral de la cuenta metropolitana y consor-</p>	<p>conversión de archivos y codifica de acuerdo a los requerimientos</p> <p>Elaborar reportes para monitorear deudores</p> <p>PROBLEMÁTICA GENERAL</p> <p>Falta de actualización al equipo de cómputo, velocidad y capacidad así como paquetería</p>	<p>Anteriormente el área de Cartera aplicaba abonos a la cuenta 2311 y al cambiar al sistema AIG las aplicaciones se hicieron a la cita 1103 Bancos con cantidades globales, originando que se tengan que paralizar inventariando más tiempo</p> <p>Las partidas por conciliar de las cuentas 1505 y 2311 datan desde hace 4 o 5 años (70% de sobregiros)</p> <p>Todas las áreas globalizan los movimientos diarios (Carnet, ferrería y cartera Comercial)</p> <p>Al efectuar el Ingreso de las cuentas de cheque de Unión a Promex hubo una diferencia por 6 millones. Actualmente se aclara</p> <p>Para integrar movimientos de 1 día en el AIG se requiere invertir una semana de tiempo por ser en forma manual</p> <p>El SII (Sistema Integral de Información) que se utilizaba para conciliar las cuentas contables fue creado en 1994 por una Empresa oxienea que en la actualidad ya no da el servicio; el área de Informática le hizo modificaciones y se inhibieron algunos comandos, no permitiendo la conciliación automática</p> <p>Ha fallado la zona de decisiones para castigar los montos de las partidas pendientes de conciliar</p>	<p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Al sistema de pagos le falta mantenimiento, ya que existen 2 vers</p> <p>En la PC donde se activa el aplicativo de gastos es la única donde se puede cancelar</p> <p>Cada Dirección establece sus propias políticas en gastos</p> <p>G. Honorarios y Adquisiciones</p> <p>Controlar los gastos de honorarios, capacitación y compras</p> <p>Revisar contratos de honorarios para validar cuándo y como pagar</p> <p>Elaborar reporte acumulado de gastos por área</p> <p>Darle seguimiento a los pagos de cheques y definir con el Proveedor a quien se le paga</p> <p>Elabora reporte de validación de chs. y cuadra con cifras contables</p> <p>Revisar facturas, pólizas y anexos, firmando de Vo. Bo</p> <p>Llevar control de los expedientes de empresas cuenta 1901</p> <p>Acudir a Contabilidad y verificar cifras contra maestro de saldos</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Corporativo de Crédito da tantas instrucciones diferentes que es necesario llevar a cabo reuniones para aclararlo</p> <p>Se requiere aclarar con Jurídico las cláusulas porque se enjuican caso en un 100%</p> <p>Las áreas sólo congean parcialmente sus datos y tienen que presentarlos varias veces a Pagos</p>	<p>deducibles de la reserva</p> <p>Elaborar el Círculo de ajuste semestral</p> <p>Procesar la información para determinar la base gravable y cálculo del impuesto</p> <p>Procesar la información requerida para la conciliación contable mensual</p> <p>Procesar la información contable para el impuesto al activo</p> <p>Atender auditores externos, emitiendo dictamen fiscal</p> <p>Obtener información del diario oficial, capilarla y enviarla a las áreas</p> <p>Asistir a la SHCP y Banco a realizar trámites</p> <p>PROBLEMÁTICA GENERAL</p> <p>Un solo Cte. para asesorar a todas las áreas</p> <p>Falta de comunicación a nivel institucional; se enteran a posteriori (Pagos de recargos por impuestes no actualizados)</p> <p>Al equipo de cómputo se requiere crecerlo, instalar PC's, impresoras y reparar el fax</p> <p>Faltan cursos de capacitación para manejo de paquetería de PC</p> <p>Los reportes contables no son emitidos oportunamente</p> <p>Información del Interior no llega oportunamente</p>	<p>(Iniciado en Nov-97)</p> <p>PROBLEMÁTICA GENERAL</p> <p>Imposibilidad para localizar a las personas responsables de los reportes de los saldos improductivos, o elementos que permitan aclarar las partidas</p> <p>Los sub sistemas de 1505 y 2311 no concilian automáticamente y debe hacerse manualmente</p> <p>Falta de respuesta del área de Informática para solucionar problemas en el equipo de Cómputo conciliador</p>																												
<p>SALDOS CUENTAS CORRESPONDIENTES A CONCILIACIONES</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>CUENTA</th> <th>SALDO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>3103 IN BANCOS PAS</td> <td>11.074.234,57</td> </tr> <tr> <td>1104 BANCOS EXTRANJERO</td> <td>DLS. 171.262.879,50</td> </tr> <tr> <td>3103 BALROS Y SUCURSIALES</td> <td>15.352.517,40</td> </tr> <tr> <td>1104 BALROS Y SUCURSIALES</td> <td>DLS. 4.794,04</td> </tr> <tr> <td>1505 DEPÓSITO DE DEPÓSITOS</td> <td>117.822.568,38</td> </tr> <tr> <td>3105 CHEQUES DE DEPÓSITOS</td> <td>DLS. 3.448.567,65</td> </tr> <tr> <td>1105 CHEQUES DE DEPÓSITOS</td> <td>US\$. 9.581.835,38</td> </tr> <tr> <td>3204 CHEQUES DE CAJA</td> <td>28.727.155,50</td> </tr> <tr> <td>3101 CHEQUES DE CAJA</td> <td>DLS. 45.111,47</td> </tr> <tr> <td>3103 CHEQUES DE CERTIFICADOS</td> <td>3.587.008,74</td> </tr> <tr> <td>3103 CHEQUES DE CERTIFICADOS</td> <td>DLS. 28.547,61</td> </tr> <tr> <td>3104 CHEQUES POR PAGAR</td> <td>111.261,20</td> </tr> <tr> <td>3104 CHEQUES POR PAGAR</td> <td>DLS. 14.458,87</td> </tr> <tr> <td>2311 ACREDEROS DIVERSOS</td> <td>166.931.726,81</td> </tr> </tbody> </table>		CUENTA	SALDO	3103 IN BANCOS PAS	11.074.234,57	1104 BANCOS EXTRANJERO	DLS. 171.262.879,50	3103 BALROS Y SUCURSIALES	15.352.517,40	1104 BALROS Y SUCURSIALES	DLS. 4.794,04	1505 DEPÓSITO DE DEPÓSITOS	117.822.568,38	3105 CHEQUES DE DEPÓSITOS	DLS. 3.448.567,65	1105 CHEQUES DE DEPÓSITOS	US\$. 9.581.835,38	3204 CHEQUES DE CAJA	28.727.155,50	3101 CHEQUES DE CAJA	DLS. 45.111,47	3103 CHEQUES DE CERTIFICADOS	3.587.008,74	3103 CHEQUES DE CERTIFICADOS	DLS. 28.547,61	3104 CHEQUES POR PAGAR	111.261,20	3104 CHEQUES POR PAGAR	DLS. 14.458,87	2311 ACREDEROS DIVERSOS	166.931.726,81	<p>G. Mantenimiento y Control de Anticipo</p> <p>Revisar pago a proveedores en mantenimiento, instalación hidráulica, Decoración, plantas de hornato, reembolsos de cajas chicas</p> <p>Asistir a usuarios de que fallan datos o están incorreptos</p> <p>Manejar anticpos por gastos de</p>	
CUENTA	SALDO																																
3103 IN BANCOS PAS	11.074.234,57																																
1104 BANCOS EXTRANJERO	DLS. 171.262.879,50																																
3103 BALROS Y SUCURSIALES	15.352.517,40																																
1104 BALROS Y SUCURSIALES	DLS. 4.794,04																																
1505 DEPÓSITO DE DEPÓSITOS	117.822.568,38																																
3105 CHEQUES DE DEPÓSITOS	DLS. 3.448.567,65																																
1105 CHEQUES DE DEPÓSITOS	US\$. 9.581.835,38																																
3204 CHEQUES DE CAJA	28.727.155,50																																
3101 CHEQUES DE CAJA	DLS. 45.111,47																																
3103 CHEQUES DE CERTIFICADOS	3.587.008,74																																
3103 CHEQUES DE CERTIFICADOS	DLS. 28.547,61																																
3104 CHEQUES POR PAGAR	111.261,20																																
3104 CHEQUES POR PAGAR	DLS. 14.458,87																																
2311 ACREDEROS DIVERSOS	166.931.726,81																																

FUNCIONES GENERALES Y PROBLEMÁTICA OPERATIVA DE LOS TRES BANCOS (CONTINUA)

BANCO UNO

<p>Índice nacional</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar cuaderno de instrucciones para fin de año Preparar cuadernos de balance institucional para Auditoría Interna y CNBV <p>PROBLEMÁTICA GENERAL</p> <ul style="list-style-type: none"> Las diversas áreas registran sus movimientos contables con errores Las caídas de línea impiden la impresión de documentos Personal de las diversas áreas que consulta las microfichas contables no está capacitado y se invierte demasiado tiempo Las áreas no contabilizan en horarios establecidos El área de Recuperación de Crédito solicita la participación de la SD. Estados Financieros posterior a la recuperación, originando repercusiones contables y fiscales <p>PROYECTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Orientes de la CHBV 1368, 1375 y 1375 con aplicación a Sep-97 Identificación contable de más 32,000 artículos vendidos a Promex Área responsable de la migración de información contable al sval. ICBS (Estimado al 15 Ene-98) Recibir la administración y control de las 2 inmobiliarias del Banco Mercantil de Chihuahua y Unión (Estimado en Dic-97) Determinar el esquema contable para registro de las operaciones que se van a recibir como dación en pago de Arrendadora y Factor Unión 	<table border="1"> <tr> <td>311 ACREEDORES DIVERSOS</td> <td align="right">D.S. 25,017,439.23</td> </tr> <tr> <td>DOLARES CANADIENSES</td> <td align="right">36,111.15</td> </tr> <tr> <td>FLOPINS HOLANDES</td> <td align="right">21.50</td> </tr> <tr> <td>FRANCO BELGA</td> <td align="right">137,762.00</td> </tr> <tr> <td>FRANCO FRANCÉS</td> <td align="right">343,543.89</td> </tr> <tr> <td>FRANCO SUIZO</td> <td align="right">114,242.01</td> </tr> <tr> <td>LIRA ESTERLINA</td> <td align="right">14,896.12</td> </tr> <tr> <td>LIRA ITALIANA</td> <td align="right">1,562,961.00</td> </tr> <tr> <td>MARCO ALEMÁN</td> <td align="right">499,458.74</td> </tr> <tr> <td>PESETA ESPAÑOLA</td> <td align="right">8,199,277.06</td> </tr> <tr> <td>YEN JAPONÉS</td> <td align="right">797,566.82</td> </tr> <tr> <td>CORONA SUECA</td> <td align="right">172,580.01</td> </tr> <tr> <td>DLS GRAN CAYMAN</td> <td align="right">255,829,087.37</td> </tr> </table>	311 ACREEDORES DIVERSOS	D.S. 25,017,439.23	DOLARES CANADIENSES	36,111.15	FLOPINS HOLANDES	21.50	FRANCO BELGA	137,762.00	FRANCO FRANCÉS	343,543.89	FRANCO SUIZO	114,242.01	LIRA ESTERLINA	14,896.12	LIRA ITALIANA	1,562,961.00	MARCO ALEMÁN	499,458.74	PESETA ESPAÑOLA	8,199,277.06	YEN JAPONÉS	797,566.82	CORONA SUECA	172,580.01	DLS GRAN CAYMAN	255,829,087.37		<p>Mantenimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Llevar control de expedientes de la cuenta 1901 Acude a las áreas a verificar la realización del mantenimiento Elaborar arqueo mensual de chs. de gastos no entregados Elaborar facturas institucionales por la venta de activos Elaborar comunicado a Tesorería para solicitar dotación Elaborar reporte de gastos mixtos para su envío a Contabilidad y se haga el cobro a Promex <p>PROBLEMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> Faltan datos a las facturas o documentos presentados por proveedores y vuelven a reembarcar J. Vitegas, Sd. Conciliaciones de Contabilidad da información errónea en la conciliación de la cuenta de cheques del área de Pagos 		
311 ACREEDORES DIVERSOS	D.S. 25,017,439.23																														
DOLARES CANADIENSES	36,111.15																														
FLOPINS HOLANDES	21.50																														
FRANCO BELGA	137,762.00																														
FRANCO FRANCÉS	343,543.89																														
FRANCO SUIZO	114,242.01																														
LIRA ESTERLINA	14,896.12																														
LIRA ITALIANA	1,562,961.00																														
MARCO ALEMÁN	499,458.74																														
PESETA ESPAÑOLA	8,199,277.06																														
YEN JAPONÉS	797,566.82																														
CORONA SUECA	172,580.01																														
DLS GRAN CAYMAN	255,829,087.37																														

BANCO DOS					BANCO TRES
GERENCIA CTAS. IMPRODUCTIVAS	SD. CONTABILIDAD GENERAL	SD. OPERACIONES PASIVAS	GCIA. FILIALES, PAGOS Y CONCILIACIONES	GERENCIA FISCAL	SD. CONTABILIDAD
<p>Gca. Oper. Ctas. Improductivas</p> <ul style="list-style-type: none"> Verificar registros contables por aclaraciones de registros mal operados o diferencias 	<p>Gca. Gco. Financ.</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar el Método de Participación de inversión de las 7 empresas filiales del Grupo Financ. 	<p>Gca. Op. Pas.</p> <ul style="list-style-type: none"> Conciliar Ctas. Compensadoras 7122 - Speua 7125 - Creml Cuentas 	<p>Gca. Filiales Control</p> <ul style="list-style-type: none"> Supervisar Cierre Mensual de las Empresas Filiales y elaborar Estados Financieros para su envío a 	<p>Gca. Op. Fiscal Creml</p> <ul style="list-style-type: none"> Dar asesoría Fiscal a todas las áreas de la Institución Elaboración de los dictámenes 	<p>Gca. Registro y Control Contable</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar Estados Financieros Ejecutar análisis de Resultados Elaborar comentarios al Balance

FUNCIONES GENERALES Y PROBLEMÁTICA OPERATIVA DE LOS TRES BANCOS (CONTINUA)

		BANCO DOS			BANCO TRES
<p>Efectuar apertura de ITSM o aux. Elaborar en el A.D. Gral y Diecés Aclarar con usuarios</p> <p>Efectuar correcciones contables Elaborar inf. para Recl. Laborales y RH de adeudos del pers. Elaborar para descuento en nómina gastos no comprobados</p> <p>Elaborar cuadros mensuales</p> <p>Elaborar al menos un mensual acudir al almacén Talismán por copia de documentos.</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Personal de las áreas no está capacitado en el sist. ICBS</p> <p>Caidas de línea del sist. ICBS de 3 a 5 al día y al actualizar los archivos centralmente se suspende todo el día</p> <p><i>Coord. Recup. de Clas. Improduct.</i></p> <p>Aclarar y eliminar partidas contables de Clas. Improd. a nivel nacional</p> <p>Acudir a las áreas o centros regionales y establecer compromisos para eliminar saldos de clas. improductivas a través de acl. Personal del área permanece en regiones hasta aclarar partidas</p> <p>Elaborar status real de los partidas pendientes de eliminar</p> <p>Enviar reporte de información semanal a Regiones y Areas int.</p> <p>1505</p> <p>1512</p> <p>1901</p> <p>2311</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Archivos hasta Almacén Talismán, pérdidas de tiempo</p> <p>Falla apoyo de las áreas y regiones del interior</p> <p>Desconocimiento del status de las operaciones por no haberse hecho entrega de puestas en acta</p> <p>Muchas diferencias contables ficticias y mal comprobadas en todas las áreas y regiones</p>	<p>Arrendatario lno. Factor Dos. Factor Uno. Casa de Cambio Celos. Casa de cambio Uno. Casa de Bolsa Uno. y Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión Dosl con base en sus Estados Financieros</p> <p>Efectuar inversión de intereses y capital en Mercado de Dinero</p> <p>Llevar control de Fxpendiente por Empresa del Grupo Financiero</p> <p>Depurar en el Sist. ICBS la Clta. 8015- Control de Int. por Cr. Hipot.</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Las empresas no entregan a tiempo sus Estados Financieros</p> <p>Acuertos tomados a nivel Dirección debe existir copia en las empresas del Grupo</p> <p><i>G. Análisis de Result. e Int. Cte.</i></p> <p>Análisis de Resultados</p> <p>Sacar copia de fichas contables</p> <p>Clas. de resultados (5100 y 5200)</p> <p>Elaborar cuadros inf. de result.</p> <p>Recibir del interior Reestruct. de créditos (Finape y Fopyme) y elaborar ficha contable</p> <p>Aplicar pagos recibidos por servicios admos</p> <p>Calificar la Cartera c/3 meses</p> <p>Hacer la valuación de las 6 inmobiliarias</p> <p>Elaborar Estados Financieros en Udi's.</p> <p>Llevar contabilidad Clas. compensadas</p> <p>Hacer análisis de Mrgen Financiero de Ints. Cobrados y Pagados</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Conocer más el sistema ICBS</p> <p>El sist. ICBS hace ajustes automáticamente y nadie sabe porque</p> <p>La balanza se imprime desajustada, descuadrada</p> <p>No tienen equipo propio y otra área lo presta, impiden en el CPD</p> <p><i>Información Oficial</i></p> <p>Elaborar Estados Financieros:</p> <p>Balanza</p> <p>Resultados</p> <p>Balance consolidado en Udi's.</p> <p>Capilar en Base de datos y ob-</p>	<p>7130 - Cheques de Caja</p> <p>7135 - Paga Intercambios</p> <p>Controlar y certificar adeudos venidos de sobregros de Clas. Chs. (Hasta 30 Sep-96) Selección áreas de Recuperación de Crédito</p> <p>Efectuar aclaraciones de Clas. Chs. - Cremucos y Gros</p> <p>Atender aclaraciones de Succs</p> <p>BBV de diferencias originadas durante el desenganche</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Atención de oficinas de la SHCP relacionadas con la Recaudación de Impuestos Federales</p> <p><i>Gco. Oper. Pasivos</i></p> <p>Conciliar Clas. Compensados</p> <p>7137 - Impuestos Federales</p> <p>7138 - Pago de Luz</p> <p>7139 - SAAC Infontavit</p> <p>7140 - IM S S</p> <p>7152 - Clas. por Liquidar Cent.</p> <p>Atender requerimientos 2 diarios de la SHCP de los pagos de impuestos</p> <p>Turnar a Aclaraciones (Ricardo Cortes) en caso de falla de pago y ellos recaban la información</p> <p>Dar respuesta a la SHCP en 5 días máximo de los Oficios dos</p> <p>a) SHCP avisa vía telefónica</p> <p>b) Solicitar a Fco. Guzman recolección del oficio</p> <p>c) Llegar oficio y se inicia investigación</p> <p>d) Aclarar y en caso necesario solicitar a Tesorería para que pague a través del SIAC, previa aut. de Auditoría</p> <p>Tramitar pago de teléfonos institucionales Cremi-Ote. (Líneas directas, Conmutadores y Celulares)</p> <p>a) Recibir 3 cortes al mes</p> <p>b) Clasificar por centro de costo</p> <p>c) Enviar relaciones a Cremi-Ote y Raúl Dávila para Vo. Bo</p> <p>d) Recabar Chs. en Pagos y acudir a pagar a Parque Via (Tels.) y Pole. Mazán (Celulares)</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Atención de oficinas de la SHCP</p>	<p>la CRIBV</p> <p>Entregar Estados Financ. al área Fiscal y analizar su contenido</p> <p>Controlar 9 cheques de las Empresas Fictiles, el libro de inmuebles y servicios (1) Servicios de aux. Corporativos, 2) Promotora Cremi, 3) Inmobiliaria Gasel, 4) Inmobiliaria AB, 5) Grupo Reforma, 6) Gran Caymán, 7) Inmob. Grupo Sal, 8) Inmobiliaria Cubilete y 9) Metal Cremi)</p> <p>Efectuar inversiones de Mdo. de Dinero de cada filial</p> <p>Llevar depreciación y cálculo de provisiones por Filial</p> <p>Supervisar se elabore nómina, pagos al IM S S., etc. de filiales</p> <p>Efectuar pago de agua y predio de las filiales</p> <p>Atender requerimientos de oficinas gubernamentales de filiales</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Compartir computadora para llevar el control de la información</p> <p>EN 1998 LIQUIDACION DE METAL CREMI, INMOB. CUBILETE Y PROMOTORA CREMI</p> <p><i>Gerencia Liquidación Cuentas Compens. Activas</i></p> <p>Depurar cuentas Compensadas activas (Comparativo de lo que debió pagar BBV vs Cremi)</p> <p>Analizar porque no se liquidó o cobró los importes reales a BBV</p> <p>Corregir contablemente y efectuar la liquidación correspondiente</p> <p>Entregar información y dictamen al área de Tesorería para liquidar o cobrar</p> <p>Verificar que se haya efectuado el asiento contable y su aplicación</p> <p>Elaborar reporte mensual de las partidas pendientes en el mes</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>En México no hay concentración de la contabilidad y se tiene que invertir demasiado tiempo al hablar a las Regiones</p>	<p>faciles</p> <p>Verificar operaciones afectas al IVA, ISR e Impuesto al activo</p> <p>Determinar la base gravable por los intereses cobrados</p> <p>Controlar los créditos de Gran Caymán</p> <p>Calcular la Cartera crediticia para efectos de IVA y consolidar el IVA para obtener el importe a pagar</p> <p>Calcular el componente imputacionario de Deudas y Créditos</p> <p>Determinar el ISR, Impuesto al Activo y el IVA de las Empresas Fictiles del Grupo Financiero</p> <p>Calcular y determinar el resultado fiscal por la venta de los activos institucionales</p> <p>Determinar, calcular y obtener resultado en la venta de la Tenencia Accionaria</p> <p>Controlar y obtener los intereses por retención del ISR de las oficinas de Tijuana, Monterrey y Guadaluajara</p> <p>Obtener y controlar los impuestos estatales de la Zona Metropolitana referente al 2% sobre nómina e ISPT</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>No hay quien realice las funciones de Banco Tres que se señalan acusados pronto</p> <p>El número de recursos humanos no es suficiente para ofrecer la asesoría a todas las áreas</p> <p>Banco Tres maneja todas las funciones excepto la administración de 502 2 inmobiliarias</p> <p>Con el cambio de sistema del IBM-36 al ICBS se pierde la rapidez y oportuna información de las bases de datos y cuesta trabajo armar las partidas del IVA</p> <p>General</p> <p>Efectuar la conciliación de la Cartera</p> <p>Elaborar cuadros de homologación de Resultados</p> <p>Aplicar compensaciones en el Sistema Adm'n la compra de Valores</p> <p>Validar que el registro de la contabilidad sea de acuerdo a los movimientos contables</p> <p>Contabilizar los pagos Fopyme hechos manualmente</p> <p>Saldos de Crédito por información fehaciente, y a Banco la entidad de promedios</p> <p>Entregar a Bancario información de promedios</p> <p>Entregar al Área Fiscal información de comisiones pagadas</p> <p><i>Análisis de Resultados e Información Oficial</i></p> <p>Sacar copia de fichas contables de las Cuentas de Resultados (5100 y 5200)</p> <p>Elaborar cuadro de información de resultados</p> <p>Recibir del interior Reestructuraciones de crédito (Finape Fopyme) y elaborar ficha contable.</p> <p><i>Operación Fiscal</i></p> <p>Elaborar dictámenes fiscales.</p> <p>Verificar operaciones afectas al IVA, ISR e impuestos estatales de la Zona Metropolitana referente al 2% sobre nómina e ISPT.</p> <p>PROBLEMÁTICA</p> <p>Se aplican ajustes de fecha valor posterior al cierre mensual, rebasando la elaboración de los estados financieros</p> <p>Cuadros emitidos por la CNBV</p> <p>Consolidación Gpos. Financ.</p> <p>Solicitud aplicación 1343</p> <p>El área de Informática ya trabaja en las circulares para aplicarse a partir de 1998, aunque debió haberse a partir de Sep-97</p> <p>Curular 1375 requiere adaptar 4 estados financieros, 2 que no se prestaban y otros 2 si</p> <p><i>Gte. de Deudor Contable</i></p> <p>Revisar Gastos y Pago de Servi-</p>	

FUNCIONES GENERALES Y PROBLEMÁTICA OPERATIVA DE LOS TRES BANCOS (CONTINUA)

		BANCO DOS		BANCO TRES
<p>SE ESTIMA CONCLUIR ESTE PROYECTO EN DIC-97</p>	<p>tener Balanza Nacional + Gran Caymán y otra Institucional</p>	<p>relacionados con la Recaudación de Impuestos Federales</p>	<p>Departamentos completos que se liquiden no habrá quien atienda</p>	<p>oios Enviar reportes Financieros dia-</p>
<p><i>Gda. de Homologación</i> Interpretar las circulares y comunicados emitidos por las autoridades hacendadas y elaborar proceso correspondiente Dar respuesta a comunicados emitidos por las autoridades de Hacienda Fijar normas y políticas del manejo contable de la Institución, con base en información de las autoridades hacendadas y darlas a conocer al personal del Banco</p>	<p>Elaborar Reglas de agrupación con la Balanza General y vacar en Balance Institucional Elaborar Análisis a nivel sub-cuenta e integrarlo en 1 cuadroño con Balance analítico y de movimientos Consolidar estados financieros con lideconvisos en UDS's.</p> <p>PROBLEMÁTICA Conocer más el sistema ICBS El sist. ICBS hace ajustes automáticamente y nadie sabe por qué La balanza se imprime desajustada, descuadrada No tienen equipo propio y otra área lo presta, imprimen en el CPD</p>	<p><i>Gda. Op. Pas.</i> Conciliar Ctas. Compensadoras 7133 - Mercado de Dinero Conciliar cuenta compensadora de Mercado de Dinero analizando los movimientos operados manualmente desde Oct 96 (1+1) Identificar si Cheques de Mercado de Dinero se originaron con operaciones de Creem o de BBV</p>	<p>o proporcione información</p>	<p>nos (Balanza Banco Oriente, Balanzas Consolidadas, Balanza Individual, Balanza DIs, Balanza UDR's, Balanza Comparativa) Elaborar reportes de 1512 (Aduddos de personal Oriente, ex-personal Oriente y ex-personal BBV) Elaborar reporte de la cuenta 1501 Gastos de Juicio Controlar parte de la cuenta 2311 Tratamiento a funcionarios por uso de American Express Llevar el control de sobregros por partidas mal aplicadas en M.H. DIs, y UDR's. Revisar gasto diario a nivel nal. Vigilar que los gastos se apliquen correctamente Contabilizar gasto en sist. ICBS Consolidar en 2 procesos los movimientos capturados, elaborar control interno y correr el último proceso Ejecutar pagos a organismos oficiales y revisar la documentación original</p>
<p><i>Gerencia Procesos Operativos Mesa de Control</i> Capturar el movimiento recibido (Cuernavaca, Toluca y Deptos.) Correr el proceso PCOMP, detectar anomalías y aplicar referencias a 1505 y 2311 Elaborar reporte de proceso diario de ICBS Correr proceso Post-Definitivo Anotar "Tes" contables para aplicar diferencias Validar "Tes" contables y cargar a las áreas usuarias Anakzar e identificar dif. no localizadas por el operador nocturno y aplicar a cada área responsable Dar aviso a cada área, de sus diferencias para que les den salida Dar altas de ITEM a nivel nal con base en el catalogo de la CNBV</p>	<p><i>Gerencia Procesos Operativos Mesa de Control</i> Capturar el movimiento recibido (Cuernavaca, Toluca y Deptos.) Correr el proceso PCOMP, detectar anomalías y aplicar referencias a 1505 y 2311 Elaborar reporte de proceso diario de ICBS Correr proceso Post-Definitivo Anotar "Tes" contables para aplicar diferencias Validar "Tes" contables y cargar a las áreas usuarias Anakzar e identificar dif. no localizadas por el operador nocturno y aplicar a cada área responsable Dar aviso a cada área, de sus diferencias para que les den salida Dar altas de ITEM a nivel nal con base en el catalogo de la CNBV</p>	<p>PROBLEMÁTICA Atención de oficinas de la SHCP relacionados con la Recaudación de Impuestos Federales</p> <p><i>Gda. Op. Pas.</i> Conciliar Ctas. Compensadoras 7149 - Gran Caymán 7154 - Pagués Propios Identificar el origen de los pagués contabilizados y darles salida</p>	<p><i>Gda. de Pagos</i> Recibir fichas contables autorizadas por los Directores (Para Solicitud y comprobación de dotación de gastos de viaje y viáticos, Pasajes, Pago a proveedores por insumos del área de Comedores, Rentas de Inmuebles, Caja chica, Cuotas a la CHBV, y a la AMB, Rentas de equipos, Mantenimiento de equipo de cómputo, Servicios de limpieza y mensajería, Mantenimiento de mobiliario y equipo, Mantenimiento de inmuebles, Vigilancia y seguridad, Seguros institucionales, Suscripciones, Honorarios de prestadores de servicio y empleados de la Institución Crédito Hipotecario, Gastos diversos y Tarjeta Empresarial) Elaborar contrarecibo de la documentación recibida e imprimir ficha programada de pago Verificar condiciones de control, autorización de fichas, afectación correcta de las cuentas contables y Vo. Bo. del área de Pagos Elaborar cheques para pago, turnar al Gte. para su firma y entregar a recepción del área. Entregar cheques de pago a Proveedores, Prestadores de Servicios, Funcionarios y Empleados, previo registro y firma de quien recibe Elaborar resumen contable diario de las operaciones contabilizadas Elaborar conciliación diaria de la cuenta de Cheques del área Recibir semanalmente solicitud de fondos de las regiones y deptos. dar Vo. Bo. , autorizar y enviar al área de Tesorería para su abono Elaborar cuaderno mensual de Honorarios, Rentas, Gastos de Viaje y viáticos y Provisiones para obligaciones diversas</p>	<p>PROBLEMÁTICA Caidas de línea en el sist. ICBS que van de 4 a 5 min. No se reciben circulares donde se de a conocer las facultades de los Funcionarios, así como las bajas de la Institución</p>
<p><i>Gerencia Control Contable</i> Eliminar sobregros de las cuentas de Balance del Sistema ICBS</p>	<p>PROBLEMÁTICA Cartera México ocupa muy tarde el Sist. y no pueden acceder hasta que Cartera termina Cartera Hipotecaria tiene demasiadas diferencias pendientes</p> <p><i>Gerencia Control Contable</i> Eliminar sobregros de las cuentas de Balance del Sistema ICBS</p>	<p>PROBLEMÁTICA Atención de oficinas de la SHCP relacionados con la Recaudación de Impuestos Federales</p>	<p>PROBLEMÁTICA</p>	<p><i>G. Conc. Balanzas</i> Conciliar partidas contables de Bancos del País y del Extranjero Controlar la cuenta de Gastos, cheques emitidos que se hayan contabilizado vs. estado de cta. Investigar las partidas con usuarios Armar paquete contable Elaborar reporte de saldos de Ctas. de Chs. y Chs. pendientes de cobrar Elaborar cuadros comparativos de cuentas</p> <p>PROBLEMÁTICA</p>

FUNCIONES GENERALES Y PROBLEMÁTICA OPERATIVA DE LOS TRES BANCOS (CONTINUA)

BANCO DOS

	<p>a nivel institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> Verificar cuentas de Balanza e identificar sobregiros Visitar a las áreas para darles a conocer los sobregiros Hacer consultas en el sistema, para identificar centros de costos e imprimir Entregar a usuarios información y cuadros de saldos para acordar fechas de salida de las partidas Verificar en el Sistema la aplicación contable para eliminar sobregiro, y recordarle al usuario en caso necesario Elaborar cuadro de variación de activos diario y tomar de la Balanza los saldos deudor y acreedor para obtener la variación de saldos para detectar el aumento o disminución de los sobregiros <p>PROBLEMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> Carecen de equipo para acceder al sist. ICBS Requieren más apoyo de las áreas usuarias para eliminar partidas 		<p>El área de Hipotecario entrega tarde diariamente su lista contable para solicitar fondos para sus operaciones (Irina León y M^a. Elena González)</p> <p>El manual de operación "Administración y Control de Gastos" no tiene el Vo. Bo. de las áreas de Adjudicados y Pagos. No lo cumplen las áreas del Interior</p> <p>La dirección de Contabilidad y Fiscal retrasa la autorización de Solicitud de Fondos al área de Tesorería (Lunes y martes se reciben solicitudes de Gastos y el miércoles se entrega a Tesorería)</p> <p>Secretaría de Eduardo Robles Anaya se le explica como hacer el llenado de formatos y nunca entiende</p> <p>Cuernavaca no envía sus conciliaciones bancarias desde Ago-97 y Pagos las tiene que hacer</p> <p>Días viernes hasta 200 chs. para firmar</p> <p>Mal remunerados</p>		<p>contabilizan manualmente y no elaboran los libros contables</p> <p><u>Gcía de Control y Fideicomisos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Administrar las Inmobiliarias Multiamuebles de Guadalajara e Inmobiliaria Regional Oriente Ejecutar pagos de agua y predial Elaborar cheques para pagos. Verificar requisitos fiscales Elaborar póliza de diario de ingreso Elaborar y reevaluar edos. financ. Conciliar cuenta de cheques Pagar mantenimiento y vigilancia Entregar doctos. de los inmuebles para su venta Llevar el registro de los Fideicomisos vigentes y cancelados Verificar que el pago de los impuestos por concepto de Fideicomisos se haga oportunamente. Llevar el control de los vencimientos de los Fideicomisos en Uds. <p>PROBLEMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> Sólo existe una extensión para uso de 4 personas <p><u>Gcía de Depuración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Depurar las cuentas 1505 90 Otros Deudores y 2311 Acreedores Diversos Apoyar en elaboración de cuadros de análisis de Edos. Financ. Solicitar opinión áreas Jurídico Central y Regional para proponer quebrantos o permanencia de partidas contables Buscar en archivos locales y solicitar a regiones (Mty., Ver. y Gdl.) copias de fichas contables y documentación Apoyar en elaboración de reportes mensuales de improductivas para el área de Tesorería <p>PROBLEMÁTICA</p> <ul style="list-style-type: none"> El personal responsable de las partidas en el interior ya no trabaja para el Banco En la Región Golfo se incendió el archivo y no existen los documentos fuente
--	---	--	---	--	--

ORDENAMIENTO DE LAS FUNCIONES EN OCHO ÁREAS ESPECÍFICAS BANCO UNO

1) CONTABILIDAD	3) DEPURACION CONT. DE DIFERENCIAS	6) GASTOS	5) OPERACION FISCAL	8) ANALISIS Y RECUP. DE GASTOS Y ACTIVOS RESIDUALES	
<p>Sua. de apoyo Llevar control de los bienes adquiridos en arrendamiento financiero, actualización y depreciación Llevar el control de Circulares y Oficios emitidos por la CNBV Llevar control de tipos de cambio</p> <p>ESTA SECRETARIA FORMA PARTE DEL PUIL SECRETARIAL A CARGO DEL DIRECTOR DEL AREA</p>	<p>Información/Entrega/Análisis Atender los requerimientos de información periódica para ABM, SHCP, Banco y CNBV Elaborar el margen financiero de la institución (Ingresos y egresos) Elaborar reporte a la CNBV Formulario de Tasas Activas y Pasivas Entregar Margen Financiero a Crem, bajo órdenes delimitados por Banca Crem Determinar Ingresos de luz, teléfono, renta, asoc. etc. erogados por Banco Uno con cargo a Banca Promer (Personal en solita) Determinar Ingresos políticos semanales para las áreas de Crédito, Tarjetas de Crédito e Hipotecario Revisar liquidaciones de Crédito para que el Contador certifique los adeudos de los clientes Elaborar reportes por centro de costos y entregar a Banco dos y usuarios internos de Banco Uno Llevar el control de centros de costo por área Atender aclaraciones del SAR, Cuentas de Cheques e IPN Atender aclaraciones de SHCP por el pago de tenencias recobrado por Banco Uno hace 4 años Conciliar cuenta 1316 otros adeudos vencidos (Chs. devueltos, sobregiros) y entregar al área de Auditoría para que soliciten quebranto Elaborar reporte de Captación Propia para su envío a la SHCP Elaborar reporte CF-7 para Banco (Captación - moneda nat.) Recibir solicitudes de adaración de Cheques dngidos a la CNBV y se envían a cada responsable, llevando seguimiento hasta su conclusión</p>	<p>Gen. de Control de cuentas colectivas y pasivas Recabar información para llevar a cabo la conciliación de las citas 1503 - Imbitz y Sucursales 1505 - Otros Dudaes 2301 - Cheques de Caja 2302 - Cheques Certificados 2304 - Gros por Pagar 2311 - Acreedores Diversos Analizar e investigar partidas pendientes para su entrega a las áreas responsables Dar seguimiento a la depuración de las partidas pendientes a través de la conciliación de la verificación diaria Efectuar trasposos a nivel de las mismas cuentas Efectuar liquidación y cobro de partidas cruzadas en las contabilidades de Banco Uno y Banca Promer Dar asesoría al área de conciliaciones de Banca Promer Elaborar reportes por cuenta Conciliar 24 cheques a cargo de las regiones de Banco Uno</p>	<p>Recepción de Pagos Recibir documentación de pagos Validar que los doctos. estén completos, emitir relación para cada gerente Acudir a los edificios de Buena Vista y Ref. 364 a entregar doctos. Acudir al almacén La Pastora y recopilar doctos. para las áreas que soliciten copias a Pagos Custodiar chequera de Promer y entregar al Ejec. emisión chs</p>	<p>G. Normativa y Ases Analizar reformas fiscales y no fiscales para aplicarlas Asistir a juntas y emitir juicios fiscales Efectuar hitantes locales ante dependencias okeales Investigar significado de normas fiscales ante dependencias okeales Asistir a reuniones de trabajo con autoridades hacendarias Asesorar fiscalmente a empresas del grupo Emitir dictámenes a solicitudes, asuntos o consultas</p>	<p>ANÁLISIS Y RECUPERACIÓN DE GASTOS Y ACTIVOS RESIDUALES Elaborar cuaderno de vanación de saldos de cuentas improductivas moneda nacional, dólares y divisas 1103-04 Bancos del País, 1103-15 Banco de México, 1316-0- otros adeudos vencidos, 1505 Deudores Diversos, 1509 Pagos Anticipados en garantía, 1901 Pagos de Divisas, 2311 Acreedores Diversos Analizar las suvaciones detectadas en los datos y en las cifras entre un periodo y otro Analizar los parálos pendientes de aplicación de las cuentas improductivas de las áreas que no correspondan a la Dirección Corporativa Verificar que la documentación recobda como apoyo en las propuestas de quebranto, cumplan con los requisitos establecidos por Auditoría Interna Solicitar a las áreas generadoras de movimiento la documentación contable a detalle Elaborar notas informativas del análisis realizado, anexando el soporte correspondiente proponer alternativas para la eliminación de los registros en citas improductivas Dar seguimiento a saldos improductivos para su eliminación a nivel nacional</p>
<p>G. Edos. Financ. Recabar información de Contabilidad áreas metropolitana e interior Procesar información contable Elaborar informes para organismos okeales y para áreas internas Analizar cifras contables y dar comentario a los movimientos (relevantes de estados financieros) Llevar control de adquisiciones, hojas de mobiliario y equipo y gastos de instalación () Efectuar cálculo de la depreciación fiscal y contable y su registro contable Llevar depuración de la cita 5110 gastos de promoción Verificar y dar seguimiento a sobregiros Llevar depuración de cuentas de resultados acreedias, grupo 5200 Llevar control de gastos no detectables y turnar al área fiscal Llevar integración, control y depuración de las cuentas de gastos 5105, 5106 y 5115 Elaborar registro y revisión de la calificación de la Cartera Controlar, integrar y depurar la cuenta 5108 otros honorarios</p>	<p>Soporte a la Información Explorar los sistemas de información contable Apoyar en la programación y conversión de archivos y codifica de acuerdo a los requerimientos</p>	<p>G. Concil. Bancos (A. Baragudo) Conciliar cuenta única de Banco Capturar pólizas de conciliación Emitir conciliación de partidas pendientes Capturar integraciones de movimientos Analizar, revisar, conciliar y entregar a las áreas las partidas pendientes Dar seguimiento a la recuperación de los Créditos hasta su conciliación</p>	<p>Emisión de Cheques Elaborar cheques para pagos Elaborar relación de chs y entregar a Cites para su validación Entregar cheques previa identificación Llevar control de pagos para elaborar cheques en el sistema Generar relación de cheques elaborados para su entrega a contabilidad</p>	<p>G. Operac. Fiscal mantener actualizada la base de datos del área Determinar costos fiscales soportados Elaborar conciliación contable fiscal Calcular impuesto anual Atender audiores internos Coordinar elaboración de diversas declaraciones Atender peticiones hechas por Dependencias okeales Supervisar y controlar las actividades en materia de ISR e IVA a personas físicas Realizar trabajos especiales del Banco y de la SHCP Supervisar que mensualmente se cumplan retenciones en materia de ISR y contabilizaciones Elabora formulario de contribución, valida información para presentar declaración a SHCP, también nóminas Validar que se tengan fondos para pago de declaración Supervisar componente inflación Elaborar cuatros para pago de impuesto Elaborar cuadro comparativo de cuentas de resultados Determinar que cantidades son deducibles de la reserva Elaborar el cálculo de ajuste se-</p>	<p>7) FUNCIONES DE APOYO AL AREA INTERNACIONAL Revisar, analizar y difundir Circulares e información recobda de Organismos Reguladores Dar seguimiento a la definición del cambio de formato para el Pagaré Internacional de Banco Uno Participar en el análisis de las partidas pendientes en las citas de los Bancos Correspondientes sujetos a Cancelación Coordinar y dar seguimiento a la conclusión del proceso de destrucción de cheques de Viajero</p>
<p>G. Produc. Contable Llevar la administración del sist. contable Llevar la producción y emisión de información contable Atender requerimientos a nivel</p>	<p>PROBLEMÁTICA GENERAL El sistema de conciliaciones no se le ha dado soporte y actualmente ya perdió algunas opciones y se tiene que llevar manualmente Anteriormente el área de Cartera aplicaba abonos a la cuenta</p>	<p>G. Func. Emple. y Servicios Revisar dntos. de funcionarios, empleados y servicios (Gastos de viaje y váticos, Pasajes, etc.) Autonazar en el sistema los análisis de váticos y gastos extraordinarios Llevar control de 2 agencias de viajes y efectuar el pago Solicitar devolución de reembolsos y documentos por compr. Controlar las cuentas 1901 pagos anticipados y 1512 por anticipo de váticos Emitir reporte de gastos pendientes de comprobar Llevar control de adeudos por gastos de la cita 1505 y llamar a los responsables para comprobar Hacer entrega a contabilidad de los gastos para su contabilización hacer asignación de gasto por centro de costo Llevar control de los expedientes de la cuenta 1901 por empresas</p>	<p>PROBLEMA GENERAL El sistema de conciliaciones no se le ha dado soporte y actualmente ya perdió algunas opciones y se tiene que llevar manualmente Anteriormente el área de Cartera aplicaba abonos a la cuenta</p>	<p>PROBLEMA GENERAL El sistema de conciliaciones no se le ha dado soporte y actualmente ya perdió algunas opciones y se tiene que llevar manualmente Anteriormente el área de Cartera aplicaba abonos a la cuenta</p>	

ORDENAMIENTO DE LAS FUNCIONES EN OCHO AREAS ESPECIFICAS BANCO UNO (CONTINUA)

<p>nacional de alias de auribares</p> <p>Atender a nivel nacional las contingencias de terminales conectadas al sistema de contabilidad</p> <p>Capturar movimientos contables emitir cheques diarios y envíos</p> <p>Capturar tipos de cambio</p> <p>Ordenar datos, contables por centro de costo, envíos a microfilm</p> <p>Verificar y actualizar archivo microf</p> <p>Verificar y validar el proceso de la Balanza diaria y mensual</p> <p>Autorizar cierre o acceso al sist contable a usuarios zona metrop</p> <p><u>G. Contab. Regional</u></p> <p>Verificar y depurar el movimiento diario de la contabilidad del interior</p> <p>Controlar los cheques contables de las plazas del interior</p> <p>Dar acceso o cierre al sistema de contabilidad del interior</p> <p>Emisar comenclarios de las variaciones relevantes de todas las cuentas de balance</p> <p>Llevar el control e integración de los inmuebles propiedad de la institución (Registro contable, alias, depreciación contable y fiscal)</p> <p>Recabar información de gastos de funcionarios del interior (Comidas, viajes, al. n. a cheques y vales)</p> <p>Dar asesoría contable a usuarios</p> <p>Revisar cuadros de cedulas de balance y pre-balance de las regiones del interior</p> <p>Elaborar estado de resultados comparativo por oficina</p> <p>Controlar, integrar y depurar las cuentas de gastos (5111 otros gastos de operación y administración</p> <p>5109 rentas pagadas, 5113 impuestos diversos, 5116 quebrantos diversos, 5112 comisiones pagadas 5104 premios pagados por report)</p> <p>Depurar e integrar las cuentas 2501 reserva para pensiones y 2503 provisiones para obligaciones diversas</p> <p>Elaborar evolución trimestral de la cartera metropolitana y consolidación nacional</p> <p>Elaborar cuaderno de instrucciones para fin de año</p> <p>Preparar cuadros de balance institucional para Auditoría Inter-</p>	<p>Elaborar reportes para monitorear deudores</p> <p>PROBLEMATICA GENERAL</p> <p>Falta de actualización al equipo de computo, velocidad y capacidad así como paquetería</p> <p>2) ADMINISTRACION DE EMPRESAS FILIALES</p> <p>Recibir la administración y control de las dos inmobiliarias del Banco (Comercantil de Chihuahua y Banco Uno (Estimado en Dic-97)</p> <p>Determinar el esquema contable para registro de las operaciones que se van a recibir como dación en pago de Arrendadora y Factor Banco Uno</p> <p>SALDOS CUENTAS CORRESPONDIENTES A CONCILIACIONES</p>	<p>2311 y al cambiar al sistema A16 las aplicaciones se hicieron a la cta. 1103 Bancos con cantidades globales, ordenando que se tengan que parcializar invirtiendo más tiempo</p> <p>Las partidas por conciliar de las cuentas 1505 y 2311 dan desde hace 4 ó 5 años (70% de sobregiros)</p> <p>Todas las áreas globalizan los movimientos diarios (Carnet, Tesorería y Cartera Comercial)</p> <p>Al efectuar el traspaso de las cuentas de cheques de Unión a Promex hubo una diferencia por 6 millones. Actualmente se aclara Para integrar movimientos de 1 día en el A16 se requiere invertir una semana de tiempo por ser en forma manual</p> <p>El SII (Sistema Integral de Información) que se utilizaba para conciliar las cuentas contables fue creado en 1954 por una Empresa externa que en la actualidad ya no da el servicio, el área de Informática le hizo modificaciones y se inhibieron algunos comandos, no permitiendo la conciliación automática</p> <p>Ha fallado toma de decisiones para castigar los montos de los partidas pendientes de conciliar</p>	<p>PROBLEMATICA</p> <p>Al sistema de pagos le falta mantenimiento, ya que existen 2 vers</p> <p>En la PC donde se activa el anticipo de gastos es la única donde se puede cancelar</p> <p>Cada Dirección establece sus propias políticas en gastos</p> <p><u>G. Honorarios y Adquisiciones</u></p> <p>Controlar los gastos de honorarios, capacitación y compras</p> <p>Revisar contratos de honorarios para validar cuando y como pagar</p> <p>Elaborar reportes acumulados de gastos por área</p> <p>Darle seguimiento a los pagos de cheques y definir con el Proveedor a quien se le paga</p> <p>Elaborar reporte de validación de cheques y cuadra con cifras contables</p> <p>Revisar facturas, pólizas y anexos, firmando de Vo Bo</p> <p>Llevar control de los expedientes de empresas cuenta 1901</p> <p>Acudir a Contabilidad y verificar cifras contra maestro de saldos</p> <p>PROBLEMATICA</p> <p>Corporativo de Crédito da tantas instrucciones diferentes que es necesario llevar a cabo reuniones para aclararlo</p> <p>Se requiere aclarar con Jurídico las cláusulas porque se equivocan casi en un 100%</p> <p>Las áreas sólo congen parcialmente sus dictos y tienen que presentarlos varias veces a Pagos</p> <p><u>G. Mantenimiento y Control de Artículos</u></p> <p>Revisar pago a proveedores en mantenimiento, instalación hidrúlica, Decoración, plantas de herbario, reemplazos de cajas chclas</p> <p>Avisar a usuarios de que faltan datos o están incórrctos</p> <p>Mantener anticipos por gastos de mantenimiento</p> <p>Llevar control de expedientes de la cuenta 1901</p> <p>Acude a las áreas a verificar la realización del mantenimiento</p>	<p>mesial</p> <p>Procesar la información para determinar la base grabable y cálculo del impuesto</p> <p>Procesar la información requerida para la conciliación contable mensual</p> <p>Procesar la información contable para el empuje al activo</p> <p>Atender auditores externos, emitiendo dictámen fiscal</p> <p>Obtener información del diario oficial, captura y envío a las áreas</p> <p>Asistir a la SHCP y Banco a realizar trámites</p> <p>PROBLEMATICA GENERAL</p> <p>Un solo Gle para asesorar a todas las áreas</p> <p>Falta de comunicación a nivel institucional; se enteran a posteriori (Pagos de recargos por impuestos no actualizados)</p> <p>Al equipo de computo se requiere crecerlo, faltan PCs, Impresoras y reparar el fax</p> <p>Faltan cursos de capacitación para manejo de paquetería de PC</p> <p>Los reportes contables no son enviados oportunamente</p> <p>Información del Interior no llega oportunamente</p>	<p>Consignadas a Banco Uno (estimado en Nov-97)</p> <p>PROBLEMATICA GENERAL</p> <p>Imposibilidad para localizar a las personas responsables de los registros de los saldos improductivos, o elementos que permitan aclarar las partidas</p> <p>Los subsistemas de 1505 y 2311 no concilian automáticamente e debe hacerse manualmente</p> <p>Falta de respuesta del área de Informática para solucionar problemas en el equipo de Computo conciliador</p>
---	---	---	--	---	--

ORDENAMIENTO DE LAS FUNCIONES EN OCHO AREAS ESPECIFICAS BANCO UNO (CONTINUA)

<p>na y CNBV</p> <p>PROBLEMATICA GENERAL Las diversas áreas registran sus movimientos contables con errores. Las caídas de línea impiden la impresión de documentos</p>	<table border="1"> <tr><td>GRUPO UNO</td><td>114 212 01</td></tr> <tr><td>AREA SECRETARIA</td><td>11 696 10</td></tr> <tr><td>AREA TALLERAS</td><td>1 567 531 00</td></tr> <tr><td>PERSONAL ELIUM</td><td>498 255 74</td></tr> <tr><td>PERSONAL SPANITA</td><td>8 193 217 05</td></tr> <tr><td>PERSONAL SERVICIOS</td><td>791 596 92</td></tr> <tr><td>PERSONAL SERVICIO</td><td>172 598 01</td></tr> <tr><td>PERSONAL GRAN CAJON</td><td>753 578 57 37</td></tr> </table>	GRUPO UNO	114 212 01	AREA SECRETARIA	11 696 10	AREA TALLERAS	1 567 531 00	PERSONAL ELIUM	498 255 74	PERSONAL SPANITA	8 193 217 05	PERSONAL SERVICIOS	791 596 92	PERSONAL SERVICIO	172 598 01	PERSONAL GRAN CAJON	753 578 57 37	<p>Elaborar arqueo mensual de cheques de gastos no entregados Elaborar facturas institucionales por la venta de activos Elaborar comunicado a Tesoreria para solicitar dotación Elaborar reporte de gastos malitos para su envío a Contabilidad y se haga el cobro a Promex</p>		
GRUPO UNO	114 212 01																			
AREA SECRETARIA	11 696 10																			
AREA TALLERAS	1 567 531 00																			
PERSONAL ELIUM	498 255 74																			
PERSONAL SPANITA	8 193 217 05																			
PERSONAL SERVICIOS	791 596 92																			
PERSONAL SERVICIO	172 598 01																			
PERSONAL GRAN CAJON	753 578 57 37																			
<p>Personal de las diversas áreas que consulta las microfichas contables no está capacitado y se inverte demasiado tiempo Las áreas no contabilizan en horarios establecidos El área de Recuperación de Crédito solicita la participación de la SD Estados Financieros posterior a la recuperación, originando repercusiones contables y fiscales</p> <p>PROYECTOS Oficinas de la CNBV 1368, 1375 y 1376 con aplicación a Sep-97 Identificación contable de más 32,000 artículos vendidos a Promex Área responsable de la migración de información contable al sis. ICBS (Estimado al 15-Ene-98) Recibir la administración y control de las 2 inmobiliarias del Banco: Mercantil de Chihuahua y Unión (Estimado en Dic-97) Determinar el esquema contable para registro de las operaciones que se van a recibir como dación en pago de Arrendadora y Factor Unión</p>		<p>PROBLEMATICA Faltan datos a las facturas o documentos presentados por proveedores y vuelven a reenviarse J. Villegas, Sd Conciliaciones de Contabilidad da información errónea en la conciliación de la cuenta de cheques del área de Pagos</p>																		

ORDENAMIENTO DE LAS FUNCIONES EN NUEVE AREAS ESPECIFICAS BANCO DOS

1) CONTABILIDAD	1) CONTABILIDAD	3) DEPURACION CONT. DE DIFERENCIAS	2) ADMINISTRACION DE EMPRESAS FILIALES	5) OPERACION FISCAL
<p><u>Operación Cltas. Improductivas</u> Verificar registros contables por aclaraciones de registros mal operados o diferencias Efectuar apertura de ITEM o aux Elaborar inf. a D. Gral y Directs Aclarar dif. con usuarios Efectuar correcciones contables Elaborar inf. para Refac. Laborales y R.H. de adeudados del pers Elaborar para descuento en nómina gastos no comprobados Elaborar cuaderno mensual acudir al almacén Talsimán por copia de documentos</p> <p><u>Recuperación de Cltas. Improduct.</u> Aclarar y eliminar partidas contables de Cltas. Improd. a nivel nal. Acudir a las áreas o centros regionales y establecer compromisos para eliminar saldos de cltas. improductivas a través de acta Personal del área permanece en regiones hasta aclarar partidas Elaborar status real de las partidas pendientes de eliminar Enviar reporte de información semanal a Regiones y Areas int</p> <p><u>Gerencia Liquidación Cuentas Compens. Activas</u> Depurar cuentas Compensadoras activas (Comparativo de lo que debió pagar BBV vs. Cremi Analizar porqué no se liquidó o cobró los importes reales a BBV Corregir contablemente y efectuar la liquidación correspondiente Entregar información y dictámen al área de Tesorería para liquidar o cobrar</p>	<p><u>Gcia. Gpo. Financ.</u> Desarrollar el Método de Participación de inversión de las 7 empresas filiales del Grupo Financ (Arendadora Uno, Factor Dos, Factor Uno, Casa de Cambio Cellini, Casa de cambio Uno Casa de Bolsa Uno, y Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión Dos) con base en sus Estados Financieros Efectuar inversión de intereses y capital en Mercado de Dinero Llevar control de Expediente por Empresa del Grupo Financiero Depurar en el SIC IGBS la Cta 8015- Control de Int. por Cr. Hipot</p> <p><u>G. Análisis de Result. e Inf. Ofic.</u> - <u>Análisis de Resultados</u> Sacar copia de fichas contables cltas. de resultados (5100 y 5200) Elaborar cuadros inf. de result Recibir del interior Reestruct. de créditos (Finape y Fopyme) y elaborar ficha contable Aplicar pagos recibidos por servicios admvos. Calificar la Cartera c/3 meses Hacer la valuación de las 6 inmobiliarias Elaborar Estados Financieros en Ud's Llevar contabilidad Cltas. compensadoras Hacer análisis de Margen Financiero de Ints. Cobrados y Pagados</p> <p><u>Información Oficial</u> Elaborar Estados financieros. .Balanza .Resultados</p>	<p><u>Gcia. Op. Pas.</u> Conciliar Cltas. Compensadoras 7122 - Speua 7125 - Cremi Cuentas 7130 - Cheques de Caja 7135 - Pago Interbancario Controlar y certificar adeudos vencidos de sobregiros de Cltas. Chs. (Hasta 30-Sep-96) solicitan áreas de Recuperación de Crédito Efectuar aclaraciones de Cltas. Chs., Crecimcuentas y Giros Atender aclaraciones de Suc's BBV de diferencias originadas durante el desenganche</p> <p><u>Gcia. Oper. Pasivas</u> Conciliar Cltas. Compensadoras 7137 - Impuestos Federales 7138 - Pago de Luz 7139 - SAAC Infomavit 7140 - I.M.S.S. 7152 - Cltas. por Liquidar Certif Atender requerimientos-2 días de la SHCP de los pagos de impuestos Turnar a Aclaraciones (Ricardo Curte) en caso de falta de pago y ellos recaban la información Dar respuesta a la SHCP en 5 días máximo de los Oficios a) SHCP avisa via telefónica b) Solicitar a Fco. Guzmán recolección del oficio c) Llegar oficio y se inicia investigación d) Aclarar y en caso necesario solicitar a Tesorería para que pague a través del SIAC, previa aut. de Auditoría Tramitar pago de teléfonos institucionales Cremi-Ote (Lineas di-</p>	<p><u>Gcia. Filiales Control</u> Supervisar Cierre Mensual de las Empresas Filiales y elaborar Estados Financieros para su envío a la CNBV Entregar Estados Financ. al área Fiscal y analizar su contenido Controlar 9 chequeros de las Empresas Filiales, el cobro de inmuebles y servicios (1) Servicios de aux. Corporativos, 2) Promotora Cremi, 3) Inmobiliaria Gasel, 4) Inmobiliaria AB, 5) Grupo Reforma, 6) Gran Caymán, 7) Inmob. Grupo Sal, 8) Inmobiliaria Cubelite y 9) Metal Cremi) Efectuar inversiones de Mdo de Dinero de cada filial Llevar depreciación y cálculo de provisiones por Filial Supervisar se elabore nómina, pagos a I.M.S.S., etc. de filiales Efectuar pago de agua y predio de las filiales Atender requerimientos de oficinas gubernamentales de filiales</p> <p style="text-align: center;">6) GASTOS</p> <p><u>Gcia. de Pagos</u> Recibir fichas contables autorizadas por los Directores (Ara. Solicitud y comprobación de dotación de gastos de viaje y viáticos, Pasajes, Pago a proveedores por insumos del área de Comedores, Rentas de Inmuebles, Caja chica, Cuotas a la CNBV, y a la AMB, Rentas de equipos, Mantenimiento de equipo de cómputo, Servicios de limpieza y mensajería, Mantenimiento de mobiliario y equipo, Mantenimiento de inmue-</p>	<p><u>Gcia. Op. Fiscal Cremi</u> Dar asesoría Fiscal a todas las áreas de la Institución Elaboración de los dictámenes fiscales Verificar operaciones afectas al IVA, ISR, e Impuesto al activo Determinar la base gravable por los intereses cobrados Controlar los créditos de Gran Caymán Calcular la cartera crediticia para efectos de IVA y consolidar el IVA para obtener el importe a pagar Calcular el componente inflacionario de Deudas y Créditos Determinar el ISR, Impuesto al Activo y el IVA de las Empresas Filiales del Grupo Financiero Calcular y determinar el resultado fiscal por la venta de los activos institucionales Determinar, calcular y obtener resultado en la venta de la Tenencia Accionaria Controlar y obtener los intereses por retención del ISR de las oficinas de Tijuana, Monterrey y Guadalajara Obtener y controlar los impuestos estatales de la Zona Metropolitana referente al 2% sobre nómina e ISPT</p>

ORDENAMIENTO DE LAS FUNCIONES EN NUEVE AREAS ESPECIFICAS BANCO DOS (CONTINUA)

Validar que se haya efectuado el asiento contable y su aplicación	Balance consolidado en Ud's Capturar en Base de datos y ob-	rectas, Computadores y Celulares) a) Recibir 3 cortes al mes	ites, Vigilancia y seguridad, Seguros institucionales, Suscripciones,	
<p>Elaborar reporte mensual de las partidas pendientes en el mes</p> <p>Gerencia Control Contable</p> <p>Eliminar sobregiros de las cuentas de Balance del Sistema ICBS a nivel institucional</p> <p>Verificar cuentas de Balanza e identificar sobregiros</p> <p>Visitar a las áreas para darles a conocer los sobregiros</p> <p>Hacer consultas en el sistema, para identificar centros de costos e imprimir</p> <p>Entregar a usuario información y cuadros de saldos para acordar fechas de salida de las partidas</p> <p>Verificar en el Sistema la aplicación contable para eliminar sobregiro, y recordarle al usuario en caso necesario</p> <p>Elaborar cuadro de variación de activos diario y tomar de la Balanza los saldos deudor y acreedor para obtener la variación de saldos para detectar el aumento o disminución de los sobregiros</p>	<p>tener Balanza Nacional + Gran Caymán y otra Institucional</p> <p>Elaborar Reglas de agrupación con la Balanza General y vaciar en Balance Institucional</p> <p>Elaborar Analítico a nivel sub-cuenta e integrarlo en 1 Cuaderno con Balance analítico y de movs</p> <p>Consolidar estados financieros con Intercomisos en Ud's</p> <p>Gerencia Procesos Operativos Mesa de Control</p> <p>Capturar el movimiento recibido (Cuernavaca, Toluca y Deptos.)</p> <p>Correr el proceso PCOMP, detectar anomalías y aplicar diferencias a 1505 y 2311</p> <p>Elaborar reporte de proceso diario de ICBS</p> <p>Correr proceso Post-Definitivo</p> <p>Anotar "Tes" contables para aplicar diferencias</p> <p>Validar "Tes" contables y cargar a las áreas usuarias</p> <p>Analizar e identificar dif. no localizadas por el operador nocturno y aplicar a cada Área responsable</p> <p>Dar aviso a cada Área, de sus diferencias para que les den salida</p> <p>Dar altas de ITEM a nivel nacional con base en el catálogo de la CNBV</p>	<p>b) Clasificar por centro de costo</p> <p>c) Enviar relaciones a Cremi, Ote y Raúl Dávila para Vo Bo</p> <p>d) Recabar CHS en Pagos y acudir a pagar a Parque Via (Tels.) y Pulte. Mazariik (Celulares)</p> <p>Gcia. Op. Pas.</p> <p>Conciliar Ctas Compensadoras 7133 - Mercado de Dinero</p> <p>Conciliar cuenta compensadora de Mercado de Dinero analizando los movimientos operados manualmente desde Oct-96 (T+1)</p> <p>Identificar si Clientes de Mercado de Dinero se originaron con operaciones de Cremi o de BBV</p> <p>Gcia. Op. Pas.</p> <p>Conciliar Ctas Compensadoras 7149 - Gran Caymán</p> <p>7154 - Pagares Propios</p> <p>Identificar el origen de los pagares contabilizados y darles salida</p> <p>4) NORMATIVIDAD CONTABLE</p> <p>Normatividad</p> <p>Interpretar las circulares y comunicados emitidos por las autoridades hacendarias y elaborar proceso correspondiente</p> <p>Dar respuesta a comunicados emitidos por las autoridades de Hacienda</p> <p>Fijar normas y políticas del manejo contable de la Institución, con base en información de las autoridades hacendarias y darlas a conocer al personal del Banco</p>	<p>Honorarios de prestadores de servicio y empleados de la Institución Crédito Hipotecario. Gastos diversos y Tarjeta Empresarial)</p> <p>Elaborar contrarecibo de la documentación recibida e imprimir fecha programada de pago</p> <p>Verificar condiciones de contrato, autorización de fichas, afectación correcta de las cuentas contables y Vo. Bo. del área de Pagos</p> <p>Elaborar cheques para pago, turnar al Gte. para su firma y entregar a recepción del área</p> <p>Entregar cheques de pago a Proveedores, Prestadores de Servicios, Funcionarios y Empleados, previo registro y firma de quien recibe</p> <p>Elaborar resumen contable diario de las operaciones contabilizadas</p> <p>Elaborar conciliación diaria de la cuenta de Cheques del área</p> <p>Recibir semanalmente solicitud de fondos de las regiones y deptos dar Vo. Bo., autorizar y enviar al área de Tesorería para su abono</p> <p>Elaborar cuaderno mensual de Honorarios, Rentas, Gastos de Viaje y viáticos y Provisiones para obligaciones diversas</p>	

ORDENAMIENTO DE LAS FUNCIONES EN NUEVE AREAS ESPECIFICAS BANCO TRES

1) CONTABILIDAD	2) ADMINISTRACION DE EMPRESAS FILIALES	3) DEPURACION CONT. DE DIFERENCIAS	5) OPERACIÓN FISCAL	6) GASTOS
<p><u>Gra. Registro y Control Contable</u> Elaborar Estados Financieros Efectuar análisis de Resultados Elaborar comentarios al Balance General Efectuar la calificación de la Cartera Elaborar cuadros de homologación de Resultados Aplicar contablemente en el Sistema Adam la compra de Valores Validar que el registro de la cobranza sea de acuerdo a los movimientos contables Contabilizar los pagos Fopyme hechos manualmente saldos de Crédito por entidad federativa, y a Banxico la información de promedios Entregar a Banxico información de promedios Entregar al área Fiscal información de comisiones pagadas</p> <p><u>Análisis de Resultados e Información Oficial</u> Sacar copia de fichas contables de las Cuentas de Resultados (5100 y 5200) Elaborar cuadro de información de resultados Recibir del interior Reestructuraciones de crédito (Finape Fopyme) y elaborar ficha contable</p>	<p><u>Gra. de Control</u> Administrar las Inmobiliarias Múltiples de Guadaluajara e Inmobiliaria Regional Oriente Efectuar pagos de agua y predial Elaborar cheques para pagos Verificar requisitos fiscales Elaborar poliza de diario de ingreso Elaborar y revaluar edos financ Conciliar cuenta de cheques Pagar mantenimiento y vigilancia Entregar doctos. de los inmuebles para su venta</p> <p><u>9) FIDEICOMISOS UDIS</u> <u>Fideicomisos Udís</u> Llevar el registro de los Fideicomisos vigentes y cancelados Verificar que el pago de los impuestos por concepto de Fideicomisos se haga oportunamente. Llevar el control de los vencimientos de los Fideicomisos en Udís</p>	<p><u>G. Conc. Bancarias.</u> Conciliar partidas contables de Bancos del País y del Extranjero Controlar la cuenta de Gastos, cheques emitidos que se hayan contabilizado vs estado de clia Investigar las partidas con usuarios Armar paquete contable Elaborar reporte de saldos de Ctas. de Chs y Chs pendientes de cobrar Elaborar cuadros comparativos de cuentas</p> <p><u>Gra. de Depuración.</u> Depurar las cuentas 1505 90 Otros Deudores y 2311 Acreedores Diversos Apoyar en elaboración de cuadros de análisis de Edos Financ. Solicitar opinión áreas Jurídico Central y Regional para proponer quebrantos o permanencia de partidas contables Buscar en archivos locales y solicitar a regiones (Mly, Ver. y Gdl) copias de fichas contables y documentación Apoyar en elaboración de reportes mensuales de improductivas para el área de Tesorería</p>	<p><u>Operación Fiscal</u> Elaborar dictámenes fiscales Verificar operaciones afectas al IVA, ISR e impuestos estatales de la Zona Metropolitana referente al 2% sobre nómina e ISPT.</p>	<p><u>G. de Dilución Contable</u> Revisar Gastos y Pago de Servicios Emitir reportes Financieros diarios (Balanza Banco Oriente, Balanzas Consolidadas, Balanza Individual, Balanza Dis., Balanza UDI's, Balanza Comparativa) Elaborar reportes de 1512 (Adeudos de personal Oriente, ex-personal Oriente y ex-personal BBV) Elaborar reporte de la cuenta 1501 Gastos de Juicio Controlar parte de la cuenta 2311 Tratamiento a funcionarios por uso de American Express Llevar el control de sobregiros por partidas mal aplicadas en M.N. Dis. y UDI's. Revisar gasto diario a nivel nal. Vigilar que los gastos se apliquen correctamente Contabilizar gasto en sist. ICBS Consolidar en 2 procesos los movimientos capturados, elaborar control interno y correr el último proceso Efectuar pagos a organismos oficiales y revisar la documentación original</p>

ORDENAMIENTO DE LAS FUNCIONES EN NUEVE AREAS ESPECIFICAS BANCO CUATRO

1) CONTABILIDAD	1) CONTABILIDAD	3) DEPURACION CONT. DE DIFERENCIAS	2) ADMINISTRACION DE EMPRESAS FILIALES	5) OPERACION FISCAL
<p><u>Analista Depuración Contable</u> Verificar registros contables por aclaraciones de registros mal operados o diferencias Efectuar apertura de ITEM o aux Elaborar inf. a D. Graf. y Direccs Aclarar dif. con usuarios Efectuar correcciones contables Elaborar inf. para Relac. Laborales y R.H. de adeudos del pers. Elaborar para descuento en nómina gastos no comprobados Elaborar cuaderno mensual acudir al almacén Talsimán por copia de documentos Aclarar y eliminar partidas contables de Cltas. Improd. a nivel nacional Acudir a las áreas o centros regionales y establecer compromisos para eliminar saldos de cltas. improductivas a través de acta Personal del área permanece en regiones hasta aclarar partidas Elaborar status real de las partidas pendientes de eliminar Enviar reporte de información semanal a Regiones y Areas int.</p> <p><u>Subgerencia de Registro y Control Contable</u> Eliminar sobregiros de las cuentas de Balance del Sistema ICBS a nivel institucional Verificar cuentas de Balanza e identificar sobregiros Visitar a las áreas para darles a conocer los sobregiros Hacer consultas en el sistema, para identificar centros de costos e imprimir Entregar a usuario información y cuadros de saldos para acordar fechas de salida de las partidas</p>	<p><u>Analista de Información Especializada</u> Desarrollar el Método de Participación de inversión de las empresas filiales con base en sus Estados Financieros Efectuar inversión de intereses y capital en Mercado de Dinero Llevar control de Expediente por Empresa Depurar en el Sist. ICBS la Clta. 8015- Control de Int. por Cr. Hipot. Sacar copia de fichas contables (cltas. de resultados (\$100 y \$200)) Elaborar cuadros inf. de result. Recibir del interior Reestruct. de créditos (Finapq y Fopyme) y elaborar ficha contable Aplicar pagos recibidos por servicios aditivos Calificar la Cartera c/3 meses Hacer la valuación de las 6 inmobiliarias Elaborar Estados Financieros en Udís. Llevar contabilidad Cltas. compensadoras Hacer análisis de Margen Financiero de Ints. Cobrados y Pagados Elaborar Estados financieros Balanza Resultados Balance consolidado en Udís. Capturar en Base de datos y obtener Balanza Nacional. Elaborar Reglas de agrupación con la Balanza General y vaciar en Balance Institucional Elaborar Analítico a nivel sub-cuenta e integrarlo en 1 cuaderno con Balance analítico y de movs Consolidar estados financieros con fideicomisos en Udís.</p>	<p><u>Analista Depuración Contable</u> Conciliar Cltas. Compensadoras 7122 - Speua 7125 - Cuentas 7130 - Cheques de Caja 7135 - Pago Interbancario Controlar y certificar adeudos vencidos de sobregiros de Cltas. Chs. Solicitan áreas de recuperación de crédito Efectuar aclaraciones de Cltas. Chs. y Giros Atender aclaraciones de diferencias originadas durante el desenganche.</p> <p style="text-align: center;">9) FIDEICOMISOS UDIS</p> <p><u>Fideicomisos Udís</u> Llevar el registro de los Fideicomisos vigentes y cancelados Verificar que el pago de los impuestos por concepto de Fideicomisos se haga oportunamente Llevar el control de los vencimientos de los Fideicomisos en Udís</p>	<p><u>Subgerencia Filiales Control</u> Supervisar Cierre Mensual de las Empresas Filiales y elaborar Estados Financieros para su envío a la CNBV Entregar Estados Financ. al área Fiscal y analizar su contenido Controlar chequeras de las Empresas Filiales, el cobro de inmuebles y servicios Efectuar inversiones de Mdo. de Dinero de cada filial Llevar depreciación y cálculo de provisiones por Filial Supervisar se elabore nómina, pagos al M.S.S., etc. de filiales Efectuar pago de agua y predio de las filiales Atender requerimientos de oficinas gubernamentales de filiales</p> <p style="text-align: center;">6) GASTOS</p> <p><u>Caja de Pagos</u> Recibir fichas contables autorizadas por los Directores (Para Solicitud y comprobación de dotación de gastos de viaje y viáticos, Pasajes, Pago a proveedores por insumos del área de Comedores, Rentas de Inmuebles, Caja chica, Cuotas a la CNBV, y a la AMB, Rentas de equipos, Mantenimiento de equipo de cómputo, Servicios de limpieza y mensajería, Mantenimiento de mobiliario y equipo, Mantenimiento de inmuebles, Vigilancia y seguridad, Seguros institucionales, Suscripciones, Honorarios de prestadores de servicio y empleados de la Institución Crédito Hipotecario, Gastos diversos y Tarjeta Empresarial)</p>	<p><u>Subgerencia Fiscal</u> Dar asesoría Fiscal a todas las áreas de la Institución Elaboración de los dictámenes fiscales Verificar operaciones afectas al IVA, ISR, e Impuesto al activo Determinar la base gravable por los intereses cobrados Controlar los créditos de Gran Caymán Calcular la cartera crediticia para efectos de IVA y consolidar el IVA para obtener el importe a pagar Calcular el componente inflacionario de Deudas y Créditos Determinar el ISR, Impuesto al Activo y el IVA de las Empresas Filiales del Grupo Financiero Calcular y determinar el resultado fiscal por la venta de los activos institucionales Determinar, calcular y obtener resultado en la venta de la Tenencia Accionaria Obtener y controlar los impuestos estatales de la Zona Metropolitana referente al 2% sobre nómina e ISPT</p>

ORDENAMIENTO DE LAS FUNCIONES EN NUEVE AREAS ESPECIFICAS BANCO CUATRO (CONTINUA)

<p>Verificar en el Sistema la aplicación contable para eliminar sobregiro, y recordarle al usuario en caso necesario</p> <p>Elaborar cuadro de variación de activos diario y tomar de la Balanza los saldos deudor y acreedor para obtener la variación de saldos para detectar el aumento o disminución de los sobregiros</p>			<p>Elaborar contrarecibo de la documentación recibida e imprimir fecha programada de pago</p> <p>Verificar condiciones de contrato, autorización de fichas, afectación correcta de las cuentas contables y Vo Bo del área de Pagos</p> <p>Elaborar cheques para pago, turnar al Gle para su firma y entregar a recepción del área</p> <p>Entregar cheques de pago a Proveedores, Prestadores de Servicios, Funcionarios y Empleados, previo registro y firma de quien recibe</p> <p>Elaborar resumen contable diario de las operaciones contabilizadas</p> <p>Elaborar conciliación diaria de la cuenta de Cheques del área</p> <p>Recibir semanalmente solicitud de fondos de los departamentos, dar Vo Bo , autorizar y enviar al área de Tesorería para su abono</p> <p>Elaborar cuaderno mensual de: Honorarios, Rentas, Gastos de Viaje y viáticos y Provisiones para obligaciones diversas</p>	
--	--	--	--	--

FUNCIONES DUPLICADAS BANCOS UNO, DOS, TRES Y CUATRO

SD. DE CONCILIACIONES	SD. DE CONTROL DE PAGOS	SD. ASESORIA Y OPERACION FISCAL	SD. ANAL. Y RECUP. DE GASTOS Y ACTIV RESID.
<p><i>Gcia. de Control de cuentas co-activas y pasivas.</i></p> <p>Recabar información para llevar a cabo la conciliación de las ctas. 1503 - Matriz y Sucursales 1505 - Otros Dudosos 2301 - Cheques de Caja 2302 - Cheques Certificados 2304 - Giros por Pagar 2311 - Acreedores Diversos</p> <p>Analizar e investigar partidas pendientes para su entrega a las áreas responsables</p> <p>Dar seguimiento a la depuración de las partidas pendientes a través de la conciliación de la verificación diaria</p> <p>Efectuar traspasos a nivel de las mismas cuentas</p> <p>Efectuar liquidación y cobro de partidas cruzadas en las contabilidades de Banco Unión y Banca Promex</p> <p>Dar asesoría al área de conciliaciones de Banca Promex</p> <p>Elaborar reportes por cuenta</p> <p>Conciliar 24 chequeras a cargo de las regiones de Banco Unión</p> <p align="center">BANCO UNO</p>			<p><i>Análisis y Recuperación de gastos y activos residuales</i></p> <p>Elaborar cuaderno de variación de saldos de cuentas improductivas moneda nacional, dólares y divisas. 1103-04 Bancos del País, 1103-15 Banco de México, 1316 Otros adeudos vencidos, 1505 Deudores Diversos, 1509 Depósitos en garantía, 1901 Pagos Anticipados, 2311 Acreedores Diversos</p> <p>Analizar las variaciones detectadas en los datos y en las cifras entre un periodo y otro</p> <p>Analizar las partidas pendientes de aplicación de las cuentas improductivas de las áreas que no correspondan a la Dirección Corporativa</p> <p>Verificar que la documentación recibida como apoyo en las propuestas de quebranto, cumplan con los requisitos establecidos por Auditoría Interna</p> <p>Solicitar a las áreas generadoras de movimientos la documentación contable a detalle</p> <p>Elaborar notas informativas del análisis realizado, anexando el soporte correspondiente</p> <p>proponer alternativas para la eliminación de los registros en ctas. improductivas</p> <p>Dar seguimiento a saldos improductivos para su eliminación a nivel nacional</p>
SD. OPERACIONES PASIVAS	GCIA. FILIALES, PAGOS Y CONCILIACIONES	GERENCIA FISCAL	
<p><i>Gcia. Operaciones Pasivas</i></p> <p>Conciliar Ctas. Compensadoras: 7122 - Speua 7125 - Cremi Cuentas</p>	<p><i>Gerencia Liquidación Cuentas Compensadoras Activas</i></p> <p>Depurar cuentas Compensadoras activas (Comparativo de lo</p>	BANCO DOS	

FUNCIONES DUPLICADAS BANCOS UNO, DOS, TRES Y CUATRO (CONTINUA)

<p>7130 - Cheques de Caja 7135 - Pago Interbancario Controlar y certificar adeudos vencidos de sobregiros de Ctas Cts. (Hasta 30-Sep-96) solicitan áreas de Recuperación de Crédito Efectuar aclaraciones de Ctas Cts. , Crencuentas y Giros Atender aclaraciones de SucS BBV de diferencias originadas durante el desenganche Conciliar Ctas. Compensadoras 7137 - Impuestos Federales 7138 - Pago de Luz 7139 - SAAC Infonavit 7140 - I M S S 7152 - Ctas. por Liquidar Certif. Atender requerimientos-2 diarios de la SHCP de los pagos de im- puestos Turnar a Aclaraciones (Ricardo Corfe) en caso de falta de pago y ellos recaban la información Dar respuesta a la SHCP en 5 días máximo de los Oficios dos a) SHCP avisa via telefónica b) Solicitar a Fco. Guzmán reco- lección del oficio c) Llega oficio y se inicia investi- gación d) Aclarar y en caso necesario so- licitar a Tesorería para que pague a través del SIAC, previa aut. de Auditoría Tramitar pago de teléfonos insti- tucionales Cremi-Ole. (Lineas di- rectas, Conmutadores y Celulares) a) Recibir 3 cortes al mes b) Clasificar por centro de costo c) Enviar relaciones a Cremi, Ole y R. D. para Vo. Bo d) Recabar Cts. en Pagos y acu- dir a pagar a Parque Via (Tels.) y Pdte. Mazanik (Celulares) Conciliar Ctas. Compensadoras. 7133 - Mercado de Dinero</p>	<p>que debio pagar BBV vs Cremi Analizar porqué no se liquidó o cobró los importes reales a BBV Corregir contablemente y elec- tutar la liquidación correspondien- te Entregar información y dictámen al área de Tesorería para liquidar o cobrar Validar que se haya efectuado el asiento contable y su aplicación Elaborar reporte mensual de las partidas pendientes en el mes</p>	<p align="center">BANCO DOS</p>
--	---	--

FUNCIONES DUPLICADAS BANCOS UNO, DOS, TRES Y CUATRO (CONTINUA)

<p>Conciliar cuenta compensadora de Mercado de Dinero analizando los movimientos operados manualmente desde O.c.96 (T+1) Identificar si Clientes de Mercado de Dinero se originaron con operaciones de Crema o de BBV Conciliar Clas. Compensadoras</p>		
<p align="center">GCIA. CONCILIACIONES BANCARIAS</p>	<p align="center">GCIA. CONTROL Y FIDEICOMISOS</p>	<p align="center">GCIA. DE DEPURACION</p>
<p>7149 - Gran Caymán 7154 - Pagarés Propios Identificar el origen de los paga-</p>	<p>BANCO DOS</p>	
<p><u>G. Conc. Bancarias</u> Conciliar partidas contables de Bancos del País y del Extranjero Controlar la cuenta de Gastos, cheques emitidos que se hayan contabilizado vs estado de día Investigar las partidas con usuarios Armar paquete contable Elaborar reporte de saldos de Clas de Chs y Chs. pendientes de cobrar Elaborar cuadros comparativos de cuentas</p>	<p>BANCO TRES</p>	
<p align="center">ANALISTA DE DEPURACION CONTABLE</p>		<p align="center">ANALISTA DE DEPURACION</p>
<p><u>Analista Depuración Contable</u> Verificar registros contables por aclaraciones de registros mal operados o diferencias Efectuar apertura de ITEM o aux. Elaborar inf. a D. Gral y Direccs. Aclarar dif con usuarios Efectuar correcciones contables</p>		<p><u>Analista Depuración Contable</u> Conciliar Clas. Compensadoras: 7122 - Speua 7125 - Cuentas 7130 - Cheques de Caja 7135 - Pago Interbancario Controlar y certificar adeudos vencidos de sobregiros de Clas.</p>

FUNCIONES DUPLICADAS BANCOS UNO, DOS, TRES Y CUATRO (CONTINUA)

<p>Elaborar inf para Relac Laborales y RH de adeudos del pers. Elaborar para descuento en nómina gastos no comprobados Elaborar cuaderno mensual acudir al almacén Talismán por copia de documentos Aclarar y eliminar partidas contables de Clas Imprud a nivel nat. Acudir a las áreas o centros regionales y establecer compromisos para eliminar saldos de clas improductivas a través de acta</p>	<p>BANCO CUATRO</p>	<p>Chs. Solicitan áreas de recuperación de crédito Efectuar aclaraciones de Clas. Chs. y Giros Atender aclaraciones de diferencias originadas durante el desenganche</p>
<p>ANALISTA DE DEPURACION CONTABLE</p>		<p>ANALISTA DE DEPURACION</p>
<p>Personal del área permanece en regiones hasta aclarar partidas Elaborar status real de las partidas pendientes de eliminar Enviar reporte de información semanal a Regiones y Areas int</p>	<p>BANCO CUATRO</p>	

FUNCIONES NO CONTABLES DE LOS CUATRO BANCOS

BANCO UNO		BANCO DOS	BANCO TRES	BANCO CUATRO
SD. DE CONTROL DE PAGOS	SD. ANAL. Y RECUP. DE - GASTOS Y ACTIV RESID.	GERENCIA DE PAGOS	GERENCIA DE DIFUSION CONTABLE	GERENCIA DE GASTOS
<p><u>Recepción de Pagos.</u> Recibir documentación de pagos Validar que los doctos estén completos, emitir relación para cada gerente Acudir a los edificios de Buena Vista y Ref. 364 a entregar doctos Acudir al almacén La Pastora y recopilar doctos para las áreas que soliciten copias a Pagos Custodiar chequera de Promex y entregar al Ejec. emisión cts.</p> <p><u>Emisión de Cheques</u> Elaborar cheques para pagos Elaborar relación de cts y entregar a Ctes para su validación Entregar cheques previa identificación Llevar control de pagos para elaborar cheques en el sistema Generar relación de cheques elaborados para su entrega a contabilidad</p> <p><u>C. Func. Empl. y Servicios.</u> Revisar doctos de funcionarios, empleados y servicios (Gastos de viaje y víáticos, Pasajes, etc.) Autorizar en el sistema los anticipos de víáticos y gastos extraordinarios Llevar control de 2 agencias de viajes y efectuar el pago Solicitar devolución de reembolsos y documentos por comprar Controlar las cuentas 1901 pagos anticipados y 1512 por anticipo de víáticos Emitir reporte de gastos pendientes de comprobar Llevar control de adeudos por gastos de la cta. 1505 y llamar a los responsables para comprobar</p>	<p><u>Análisis y Recuperación de gastos y activos residuales</u> Elaborar cuadro de variación de saldos de cuentas improductivas moneda nacional, dólares y divisas 1103-04 Bancos del País, 1103-15 Banco de México, 1316 Otros adeudos vencidos, 1505 Deudores Diversos, 1509 Depósitos en garantía, 1901 Pagos Anticipados, 2311 Acreedores Diversos Analizar las variaciones detectadas en los datos y en las cifras entre un periodo y otro Analizar las partidas pendientes de aplicación de las cuentas improductivas de las áreas que no correspondan a la Dirección Corporativa Verificar que la documentación recibida como apoyo en las propuestas de quebranto, cumplan con los requisitos establecidos por Auditoría Interna Solicitar a las áreas generadoras de movimientos la documentación contable a detalle Elaborar notas informativas del análisis realizado, anexando el soporte correspondiente proponer alternativas para la eliminación de los registros en ctas improductivas Dar seguimiento a saldos improductivos para su eliminación a nivel nacional</p> <p>APOYO AL AREA INTL Revisar, analizar y difundir Circulares e información recibida de Organismos Reguladores Dar seguimiento a la definición del cambio de formato para el Plan General Internacional de Banco Union Participar en el análisis de las</p>	<p><u>Caja de Pagos (J. L. Melendez)</u> Recibir fichas contables autorizadas por los Directores (Para Solicitud y comprobación de dotación de gastos de viaje y víáticos, Pasajes, Pago a proveedores por insumos del área de Comedores, Rentas de Inmuebles, Caja chica, Cuotas a la CNBV, y a la AMB, Rentas de equipos, Mantenimiento de equipo de cómputo, Servicios de limpieza y mensajería, Mantenimiento de mobiliario y equipo, Mantenimiento de inmuebles, Vigilancia y seguridad, Seguros institucionales, Suscripciones, Honorarios de prestadores de servicio y empleados de la Institución Crédito Hipotecario, Gastos diversos y Tarjeta Empresarial) Elaborar recibos de la documentación recibida e imprimir fecha programada de pago Verificar condiciones de contrato, autorización de fichas, afectación correcta de las cuentas contables y Vo. Bo. del área de Pagos Elaborar cheques para pago, turnar al Cte. para su firma y entregar a recepción del área Entregar cheques de pago a Proveedores, Prestadores de Servicios, Funcionarios y Empleados, previo registro y firma de quien recibe Elaborar resumen contable diario de las operaciones contabilizadas Elaborar conciliación diaria de la cuenta de Cheques del área Recibir semanalmente solicitud de fondos de las regiones y depósitos dar Vo. Bo., autorizar y enviar al área de Tesorería para su abono Elaborar cuaderno mensual de Honorarios, Rentas, Gastos de</p>	<p><u>G. de Difusión Contable</u> Revisar Gastos y Pago de Servicios Emitir reportes Financieros diarios (Balanza Dando Oriente, Balanzas Consolidadas, Balanza Individual, Balanza Dls, Balanza UDI's , Balanza Comparativa) Elaborar reportes de 1512 (Adeudos de personal Oriente, ex personal Oriente y ex personal BBV) Elaborar reporte de la cuenta 1501 Gastos de Juicio Controlar parte de la cuenta 2311 Tratamiento a funcionarios por uso de American Express Llevar el control de sobregiros por partidas mal aplicadas en M.N. Dls. y UDI's Revisar gasto diario a nivel nacional Vigilar que los gastos se apliquen correctamente Contabilizar gasto en sist. ICBS Consolidar en 2 procesos los movimientos capturados, elaborar control interno y correr el último proceso Efectuar pagos a organismos oficiales y revisar la documentación original</p>	<p><u>Gerencia de Gastos</u> Recibir fichas contables autorizadas por los Directores (Para Solicitud y comprobación de dotación de gastos de viaje y víáticos, Pasajes, Pago a proveedores por insumos del área de Comedores, Rentas de Inmuebles, Caja chica, Cuotas a la CNBV, y a la AMB, Rentas de equipos, Mantenimiento de equipo de cómputo, Servicios de limpieza y mensajería, Mantenimiento de mobiliario y equipo, Mantenimiento de inmuebles, Vigilancia y seguridad, Seguros institucionales, Suscripciones, Honorarios de prestadores de servicio y empleados de la Institución Crédito Hipotecario, Gastos diversos y Tarjeta Empresarial) Elaborar contra-recibo de la documentación recibida e imprimir fecha programada de pago Verificar condiciones de contrato, autorización de fichas, afectación correcta de las cuentas contables y Vo. Bo. del área de Pagos Elaborar cheques para pago, turnar al Cte. para su firma y entregar a recepción del área Entregar cheques de pago a Proveedores, Prestadores de Servicios, Funcionarios y Empleados, previo registro y firma de quien recibe Elaborar resumen contable diario de las operaciones contabilizadas Elaborar conciliación diaria de la cuenta de Cheques del área Recibir semanalmente solicitud de fondos de las regiones y depósitos dar Vo. Bo., autorizar y enviar al área de Tesorería para su abono Elaborar cuaderno mensual de Honorarios, Rentas, Gastos de</p>

FUNCIONES NO CONTABLES DE LOS CUATRO BANCOS (CONTINUA)

BANCO UNO		BANCO DOS	BANCO TRES	BANCO CUATRO
SD. DE CONTROL DE PAGOS	SD. ANAL. Y RECUP. DE GASTOS Y ACTIV. RESID.	GERENCIA DE PAGOS	GERENCIA DE DIFUSION CONTABLE	GERENCIA DE GASTOS
<p>Hacer entrega a contabilidad de los gastos para su contabilización</p> <p>Hacer asignación de gasto por centro de costo</p> <p>Llevar control de los expedientes de la cuenta 1901 por empresas</p> <p>G. Honorarios y Adquisiciones</p> <p>Controlar los gastos de honorarios, capacitación y compras</p> <p>Revisar contratos de honorarios para validar cuando y como pagar</p> <p>Elaborar reporte acumulado de gastos por área</p> <p>Darle seguimiento a los pagos de cheques y definir con el Proveedor a quien se le paga</p> <p>Elabora reporte de validación de chs y cuadra con cifras contables</p> <p>Revisar facturas, pólizas y anexos, firmando de Vo. Bo.</p> <p>Llevar control de los expedientes de empresas cuenta 1901</p> <p>Acudir a Contabilidad y verificar cifras contra moestro de saldos</p> <p>G. Mantenimiento y Control de Anticipos</p> <p>Revisar pago a proveedores en mantenimiento, instalación hidráulica, Decoración, plantas de hornato, reembolsos de cajas chicas</p> <p>Avisar a usuarios de que faltan datos o están incorrestos</p> <p>Manejar anticipos por gastos de mantenimiento</p> <p>Llevar control de expedientes de la cuenta 1901</p> <p>Acude a las áreas a verificar la realización del mantenimiento</p> <p>Elaborar arqueo mensual de chs de gastos no entregados</p> <p>Elaborar facturas institucionales por la venta de activos</p> <p>Elaborar comunicado a Tesorería para solicitar dotación</p>	<p>partidas pendientes en las ctas de los Bancos Corresponsales sujetos a Cancelación</p> <p>Coordinar y dar seguimiento a la conclusión del proceso de destrucción de cheques de Viajero Consignadas a Banco Unión (estimado en Nov-97)</p>	<p>Viaje y viáticos y Provisiones para obligaciones diversas</p>		<p>Viaje y viáticos y Provisiones para obligaciones diversas</p>

FUNCIONES NO CONTABLES DE LOS CUATRO BANCOS (CONTINUA)

BANCO UNO		BANCO DOS	BANCO TRES	BANCO CUATRO
SD. DE CONTROL DE PAGOS	SD. ANAL. Y RECUP. DE - GASTOS Y ACTIV RESID.	GERENCIA DE PAGOS	GERENCIA DE DIFUSION CONTABLE	GERENCIA DE GASTOS
Elaborar reporte de gastos mínimos para su envío a Contabilidad y se haga el cobro a Promex				

MEZCLA DE FUNCIONES EN LAS AREAS DE CONTABILIDAD DE LOS CUATRO BANCOS

BANCO UNO CONTABILIDAD	BANCO DOS CONTABILIDAD	BANCO DOS CONTABILIDAD	BANCO TRES CONTABILIDAD	BANCO CUATRO CONTABILIDAD
<p><u>Sna. de apoyo Estados Financieros</u> Llevar control de los bienes adquiridos en arrendamiento financiero, actualización y depreciación Llevar el control de Circulares y Oficios emitidos por la CNBV Llevar control de tipos de cambio</p> <p><u>G. Producc. Contable</u> Llevar la administración del sist contable Llevar la producción y emisión de información contable Atender requerimientos a nivel nacional de alias de auxiliares Atender a nivel nacional las contingencias de terminales conectadas al sistema de contabilidad Capturar movimientos contables emitir cierres diarios y envíos Capturar tipos de cambio Ordenar dotos contables por centro de costo, enviarlos a microfilmación y actualizar archivo microf. Verificar y validar el proceso de la Balanza diaria y mensual Autorizar cierre o acceso al sist contable a usuarios zona metrop</p>	<p><u>Gcia. Gpo. Financ.</u> Desarrollar el Método de Participación de inversión de las 7 empresas filiales del Grupo Financ (Arrendadora Uno, Factor Dos, Factor Uno, Casa de Cambio Cellini, Casa de cambio Uno Casa de Bolsa Uno, y Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión Dos) con base en sus Estados Financieros Efectuar inversión de intereses y capital en Mercado de Dinero Llevar control de Expediente por Empresa del Grupo Financiero Depurar en el Sist ICBS la Cla 8015- Control de Int por Cr Hipot</p> <p><u>G. Análisis de Result. o Inf. Ofic.</u> <u>Análisis de Resultados</u> Sacar copia de fichas contables clas. de resultados (5100 y 5200) Elaborar cuadros inf de result Recibir del interior Reestruct de créditos (Finape y Fopyme) y elaborar ficha contable Aplicar pagos recibidos por servicios admnivos Calificar la Cartera c/3 meses Hacer la valuación de las 6 inmobiliarias Elaborar Estados Financieros en Udi's Llevar contabilidad Clas compensadoras Hacer análisis de Margén Financiero de Ints. Cobrados y Pagados</p> <p><u>- Información Oficial</u> Elaborar Estados financieros: Balanza Resultados Balance consolidado en Udi's</p>	<p><u>Gcia. Filiales Control</u> Supervisar Cierre Mensual de las Empresas Filiales y elaborar Estados Financieros para su envío a la CNBV Entregar Estados Financ al área Fiscal y analizar su contenido Controlar 9 chequeras de las Empresas Filiales, el cobro de inmuebles y servicios (1) Servicios de aux Corporativos, 2) Promotora Cremi, 3) Inmobiliaria Gasel, 4) Inmobiliaria AB, 5) Grupo Reforma, 6) Gran Caymán, 7) Inmob Grupo Sal, 8) Inmobiliaria Cubite y 9) Metal Cremi) Efectuar inversiones de Mdo de Dinero de cada filial Llevar depreciación y cálculo de provisiones por Filial Supervisar se elabore nómina, pagos al I.M.S.S., etc. de filiales Efectuar pago de agua y predio de las filiales Atender requerimientos de oficinas gubernamentales de filiales</p> <p><u>Gerencia Liquidación Cuentas Compens. Activas</u> Depurar cuentas Compensadoras activas (Comparativo de lo que debió pagar BBV vs Cremi Analizar porque no se liquidó o cobró los importes reales a BBV Corregir contablemente y efectuar la liquidación correspondiente Entregar información y dictámen al área de Tesorería para liquidar o cobrar Validar que se haya efectuado el asiento contable y su aplicación Elaborar reporte mensual de las</p>	<p><u>Gcia. Registro y Control Contable</u> Elaborar Estados Financieros Efectuar análisis de Resultados Elaborar comentarios al Balance General Efectuar la calificación de la Cartera Elaborar cuadros de homologación de Resultados Aplicar contablemente en el Sistema Adam la compra de Valores Validar que el registro de la cobranza sea de acuerdo a los movimientos contables Contabilizar los pagos Fopyme hechos manualmente salidos de Crédito por entidad federativa, y a Banxico la información de promedios Entregar a Banxico información de promedios Entregar al área Fiscal información de comisiones pagadas</p> <p><u>G. de Difusión Contable</u> Revisar Gastos y Pago de Servicios Emilir reportes Financieros diarios (Balanza Banco Oriente, Balanzas Consolidadas, Balanza Individual, Balanza Dis., Balanza UDI's, Balanza Comparativa) Elaborar reportes de 1512 (Adeudos de personal Oriente, ex-personal Oriente y ex-personal BBV) Elaborar reporte de la cuenta 1501 Gastos de Juicio Controlar parte de la cuenta 2311 Tratamiento a funcionarios por uso de American Express Llevar el control de sobregiros por partidas mal aplicadas en I.N Dis. y UDI's</p>	<p><u>-Subgerencia de Registro y Control Contable</u> Eliminar sobregiros de las cuentas de Balance del Sistema ICBS a nivel institucional Verificar cuentas de Balanza e identificar sobregiros Visitar a las áreas para darles a conocer los sobregiros Hacer consultas en el sistema, para identificar centros de costos e imprimir Entregar a usuario información y cuadros de saldos para acordar fechas de salida de las partidas Verificar en el Sistema la aplicación contable para eliminar sobregiro, y recordarle al usuario en caso necesario Elaborar cuadro de variación de activos diario y tomar de la Balanza los saldos deudor y acreedor para obtener la variación de saldos para detectar el aumento o disminución de los sobregiros</p> <p><u>Analista Depuración Contable</u> Verificar registros contables por aclaraciones de registros mal operados o diferencias Efectuar apertura de ITEM o aux Elaborar inf. a D. Gral. y Direccs. Aclarar dif. con usuarios Efectuar correcciones contables Elaborar inf. para Relac. Laborales y R.H. de adeudos del pers. Elaborar para descuento en nómina gastos no comprobados Elaborar cuaderno mensual acudir al almacén Talismán por copia de documentos Aclarar y eliminar partidas conta-</p>

MEZCLA DE FUNCIONES EN LAS AREAS DE CONTABILIDAD DE LOS CUATRO BANCOS (CONTINUA)

BANCO UNO CONTABILIDAD	BANCO DOS CONTABILIDAD	BANCO DOS CONTABILIDAD	BANCO TRES CONTABILIDAD	BANCO CUATRO CONTABILIDAD
	<p>Capturar en Base de datos y obtener Balanza Nacional + Gran Caimán y o/ra Institucional.</p> <p>Elaborar Reglas de agrupación con la Balanza General y vaciar en Balance Institucional</p> <p>Elaborar Analítico a nivel sub-cuenta e integrarlo en 1 cuaderno con Balance analítico y de movs.</p> <p>Consolidar estados financieros con fideicomisos en Udi's</p>	<p>partidas pendientes en el mes</p> <p><i>Gca.de Pagos</i></p> <p>Recibir fichas contables autorizadas por los Directores (Para Solicitud y comprobación de dotación de gastos de viaje y viáticos, Pasajes, Pago a proveedores por insumos del área de Comedores, Rentas de inmuebles, Caja chica, Cuotas a la CNBV, y a la AMB, Rentas de equipos, Mantenimiento de equipo de cómputo, Servicios de limpieza y mensajería, Mantenimiento de mobiliario y equipo, Mantenimiento de inmuebles, Vigilancia y seguridad, Seguros institucionales, Suscripciones, Honorarios de prestadores de servicio y empleados de la Institución Crédito Hipotecario, Gastos diversos y Tarjeta Empresarial)</p> <p>Elaborar contrarecibo de la documentación recibida e imprimir fecha programada de pago</p> <p>Verificar condiciones de contrato, autorización de fichas, afectación correcta de las cuentas contables y Vo. Bo. del área de Pagos</p> <p>Elaborar cheques para pago, turnar al Gle. para su firma y entregar a recepción del área.</p> <p>Entregar cheques de pago a Proveedores, Prestadores de Servicios, Funcionarios y Empleados, previo registro y firma de quien recibe</p> <p>Elaborar resumen contable diario de las operaciones contabilizadas</p> <p>Elaborar conciliación diaria de la cuenta de Cheques del área</p> <p>Recibir semanalmente solicitud de fondos de las regiones y deptos dar Vo. Bo. , autorizar y enviar al área de Tesorería para su abono</p>	<p>Revisar gasto diario a nivel nat.</p> <p>Vigilar que los gastos se apliquen correctamente</p> <p>Contabilizar gasto en sist. ICBS</p> <p>Consolidar en 2 procesos los movimientos capturados, elaborar control interno y correr el último proceso</p> <p>Efectuar pagos a organismos oficiales y revisar la documentación original</p> <p><i>Gca de Control y Fideicomisos</i></p> <p>Administrar las Inmobiliarias</p> <p>Multimuebles de Guadalajara e Inmobiliaria Regional Oriente</p> <p>Efectuar pagos de agua y predial</p> <p>Elaborar cheques para pagos.</p> <p>Verificar requisitos fiscales</p> <p>Elaborar póliza de diario de ingreso</p> <p>Elaborar y reevaluar edos. financ.</p> <p>Conciliar cuenta de cheques</p> <p>Pagar mantenimiento y vigilancia</p> <p>Entregar doctos. de los inmuebles para su venta</p> <p>Llevar el registro de los Fideicomisos vigentes y cancelados.</p> <p>Verificar que el pago de los impuestos por concepto de Fideicomisos se haga oportunamente.</p> <p>Llevar el control de los vencimientos de los Fideicomisos en Udis.</p>	<p>bles de Clas. Improd. a nivel nat.</p> <p>Acudir a las áreas o centros regionales y establecer compromisos para eliminar saldos de clas. improductivas a través de acta</p> <p>Personal del área permanece en regiones hasta aclarar partidas</p> <p>Elaborar status real de las partidas pendientes de eliminar</p> <p>Enviar reporte de información semanal a Regiones y Areas int.</p>

CLASIFICACION ACTUAL DE LAS NOMENCLATURAS DE LAS AREAS DE CONTABILIDAD POR BANCO

BANCO UNO	BANCO DOS	BANCO TRES	BANCO CUATRO
CONTABILIDAD			
-Estados Financieros			
-Producción Contable			
-Contabilidad Regional	-Procesos Operativos y mesa de Control	-Registro y Control Contable	-Procesos Contables
-Control de cuentas Colectivas y Pasivos			
-Conciliación de Bancos	-Control Contable	-Conciliaciones Bancarias	-Conciliación
-Análisis de Recuperación de Gastos y Activos Residuales	-Operación de cuentas Improductivas Recuperación de cuentas Improductivas		
-Apoyo al Area Internacional		-Depuración	
-Información Financiera	-Análisis de resultados e Información Oficial	-Difusión Contable	
-Soporte a la Información		-Fideicomisos UDIS	-Informes Oficiales
	-Normatividad Contable		
-Recepción de Pagos	-Filiales		
-Emisión de Cheques	-Liquidación de Cuentas		
-Atención a Funcionarios, Empleados y Servicios	-Compensadoras clivas -Pagos		-Gastos Diversos
FILIALES			
-Control		-Control	-Procesos Contables
DEPURACION CONTABLE			
	-Operaciones Pasivas		
NORMATIVIDAD Y OPERACIÓN FISCAL			
-Normatividad y Asesoría	-Operación Fiscal	-Fiscal	-Fiscal
-Operación Fiscal			

AGRUPACION DE FUNCIONES DUPLICADAS EN UNA SOLA AREA

SD. DE CONCILIACIONES		
<p><u>Gest. de Control de cuentas co-lectivas y pasivos.</u> Recabar información para llevar a cabo la conciliación de las citas: 1503 - Matriz y Sucursales 1505 - Otros Dudosos 2301 - Cheques de Caja 2302 - Cheques Certificados 2304 - Giros por Pagar 2311 - Acreedores Diversos Analizar e investigar partidas pendientes para su entrega a las áreas responsables Dar seguimiento a la depuración de las partidas pendientes a través de la conciliación de la verificación diaria Efectuar traspasos a nivel de las mismas cuentas Efectuar liquidación y cobro de partidas cruzadas en las contabilidades de Banco Unión y Banca Promex Dar asesoría al área de conciliaciones de Banca Promex Elaborar reportes por cuenta Conciliar 24 chequeras a cargo de las regiones de Banco Unión</p> <p><u>Análisis y Recuperación de gastos.</u> Elaborar cuaderno de variación de saldos de cuentas improductivas moneda nacional, dólares y divisas: 1103-04 Bancos del País, 1103-15 Banco de México, 1316 Otros adeudos vencidos, 1505 Deudores Diversos, 1509 Depósitos en garantía, 1901 Pagos Anticipados, 2311 Acreedores Diversos Analizar las variaciones detectadas en los datos y en las cifras entre un periodo y otro</p>		<p align="center">BANCO UNO</p>

AGRUPACION DE FUNCIONES DUPLICADAS EN UNA SOLA AREA (CONTINUA)

Analizar las partidas pendientes de aplicación de las cuentas improductivas de las áreas que no correspondan a la Dirección Corporativa	BANCO UNO	
	CONCILIACIONES	
	<p><i>Gerencia Liquidación Cuentas Compensadoras Activas</i></p> <p>Depurar cuentas Compensadoras activas (Comparativo de lo que debió pagar BBV vs. Cremi)</p> <p>Analizar porqué no se liquidó o cobró los importes reales a BBV</p> <p>Corregir contablemente y efectuar la liquidación correspondiente</p> <p>Entregar información y dictámen al área de Tesorería para liquidar o cobrar</p> <p>Validar que se haya efectuado el asiento contable y su aplicación</p> <p>Elaborar reporte mensual de las partidas pendientes en el mes</p>	BANCO DOS
CONCILIACIONES BANCARIAS		
<p><i>Q. Conc. Bancarias.</i></p> <p>Conciliar partidas contables de Bancos del País y del Extranjero</p> <p>Controlar la cuenta de Gastos, cheques emitidos que se hayan contabilizado vs. estado de cta</p> <p>Investigar las partidas con usuarios</p> <p>Amar paquete contable</p> <p>Elaborar reporte de saldos de Ctas. de Chs. y Chs. pendientes de cobrar</p> <p>Elaborar cuadros comparativos</p>	BANCO TRES	

AGRUPACION DE FUNCIONES DUPLICADAS EN UNA SOLA AREA (CONTINUA)

de cuentas		
<p><i>Gua de Depuración.</i> Depurar las cuentas 1505 90 O-tros Deudores y 2311 Acreedores Diversos Apoyar en elaboración de cuadros de análisis de Edos. Financ. Solicitar opinión áreas Jurídico</p>		<p>BANCO TRES</p>
<p align="center">CONCILIACIONES BANCARIAS</p> Central y Regional para proponer quebrantos o permanencia de partidas contables Buscar en archivos locales y solicitar a regiones (Mty., Ver., y Gdl.) copias de fichas contables y documentación		<p>BANCO TRES</p>
<p align="center">ANALISTA DE DEPURACION CONTABLE</p>		
<p><i>Analista Depuración Contable</i> Verificar registros contables por aclaraciones de registros mal operados o diferencias Efectuar apertura de ITEM o aux. Elaborar inf. a D. Gral y Direccs. Aclarar dif. con usuarios Efectuar correcciones contables Elaborar inf. para Relac. Laborales y R.H. de adeudos del pers Elaborar para descuento en nómina gastos no comprobados Elaborar cuaderno mensual acudir al almacén Talismán por copia de documentos Aclarar y eliminar partidas contables de Ctas. Improd. a nivel nal. Acudir a las áreas o centros regionales y establecer compromisos para eliminar saldos de ctas improductivas a través de acta Personal del área permanece en regiones hasta aclarar partidas Elaborar status real de las parti-</p>		<p>BANCO CUATRO</p>

AGRUPACION DE FUNCIONES DUPLICADAS EN UNA SOLA AREA (CONTINUA)

das pendientes de eliminar Enviar reporte de información Analista Depuración Contable Conciliar Clas. Compensadoras: 7122 - Speua 7125 - Cuentas 7130 - Cheques de Caja 7135 - Pago Interbancario Controlar y certificar adeudos vencidos de sobregiros de Clas. Chs. Solicitar áreas de recupera- ción de crédito.		
<p align="center">ANALISTA DE DEPURACION CONTABLE</p>		
Efectuar aclaraciones de Clas. Chs. y Giros Atender aclaraciones de diferencias originadas durante el desenganche. semanal a Regiones y Areas int.	<p align="center">BANCO CUATRO</p>	

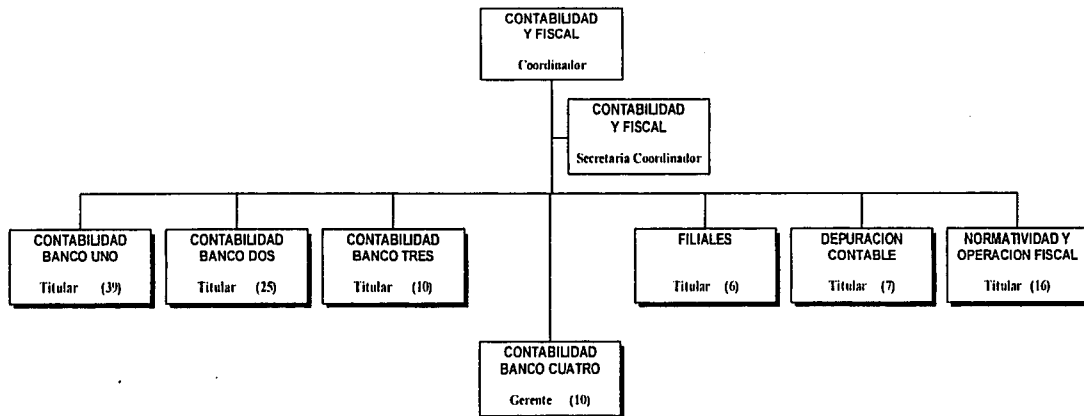
DEFINICION DE LAS NOMENCLATURAS DE LAS AREAS, DE ACUERDO A SU OBJETIVO O RAZON DE SER

BANCO UNO	BANCO DOS	BANCO TRES	BANCO CUATRO	OBSERVACIONES
CONTABILIDAD				
-Mesa de Control				-Mesa de Control sólo en Bancos uno y dos
-Registro y Control Contable	-Mesa de Control	-Registro y Control Contable	-Registro y Control Contable	
-Conciliaciones	-Conciliaciones bancarias	-Conciliaciones Bancarias	-Conciliaciones Bancarias	
	-Liquidación de Cuentas Compensadoras			-Liquidación de Cuentas Compensadoras sólo en banco dos, derivado de las diferencias existentes por venta de las sucursales
-Cuentas Improductivas	-Cuentas improductivas	-Cuentas Improductivas	-Cuentas Improductivas	
-Análisis de resultados e Información Oficial	-Análisis de Resultados e Información Oficial	-Análisis de Resultados e Información Oficial	-Análisis de Resultados e Información Oficial	
	-Normatividad Contable			-Normatividad Contable, sólo en Banco dos y da servicio a los cuatro bancos
		-Fideicomisos Udis	-Fideicomisos Udis	-Fideicomisos Udis, sólo en Banco tres y Banco cuatro
FILIALES				
-Filiales Control	-Filiales Control	-Filiales Control	-Filiales Control	
DEPURACION CONTABLE				
	Depuración Contable			-Sdepuración Contable sólo en Banco dos
NORMATIVIDAD Y OPERACION FISCAL				
-Operación Fiscal	-Operación Fiscal	-Operación Fiscal	-Operación Fiscal	
-Normatividad Fiscal	-Normatividad Fiscal	-Normatividad Fiscal	-Normatividad Fiscal	

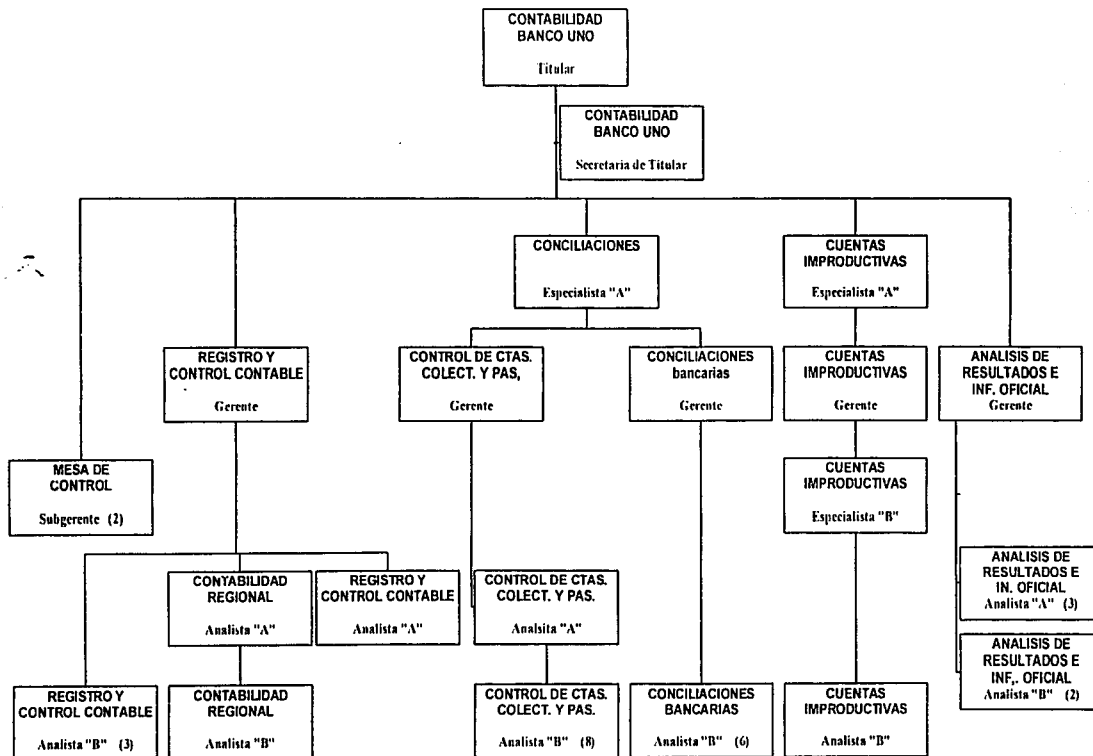
Plazas Ocupadas: 115
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 115

ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA CONTABILIDAD BANCOS

OCTUBRE DE 1997



ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA CONTABILIDAD BANCO UNO

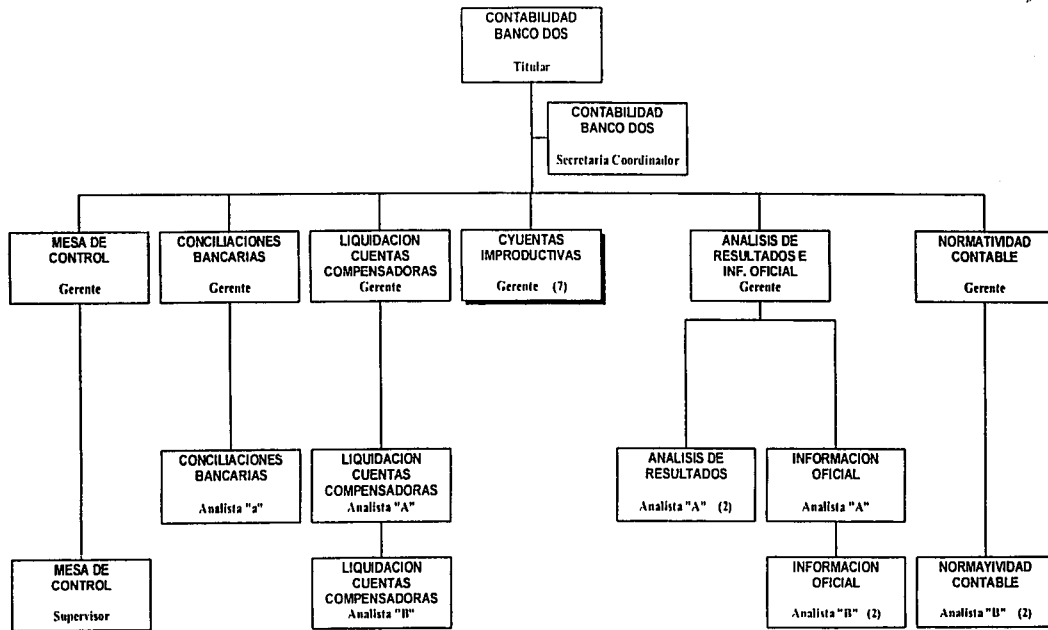


Anexo No. 17

Plazas Ocupadas: 25
 Plazas Vacantes: 0
 Total de Plazas: 25

ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA CONTABILIDAD BANCO DOS

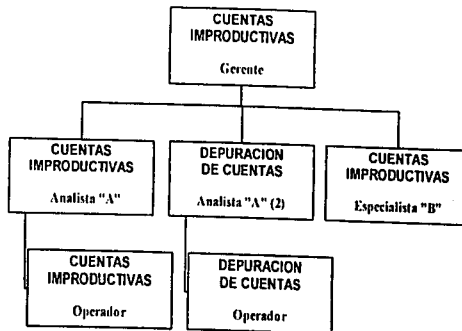
OCTUBRE DE 1997



Plazas Ocupadas: 7
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 7

ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA CONTABILIDAD BANCO DOS (CONTINUA)

OCTUBRE DE 1997

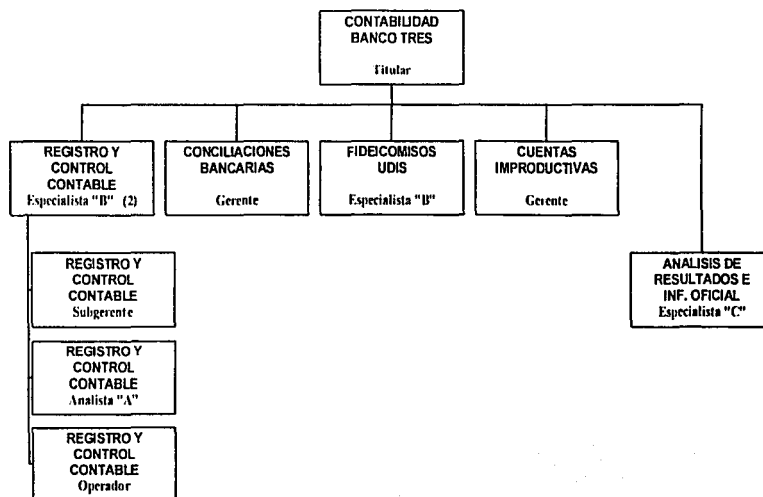


Anexo No. 19

Plazas Ocupadas: 10
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 10

ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA CONTABILIDAD BANCO TRES

OCTUBRE DE 1997

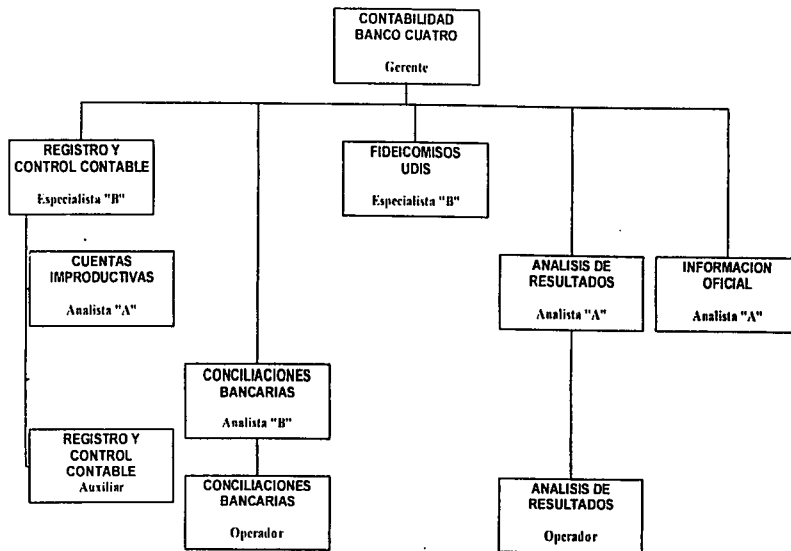


Anexo No. 20

Plazas Ocupadas: 10
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 10

ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA CONTABILIDAD BANCO CUATRO

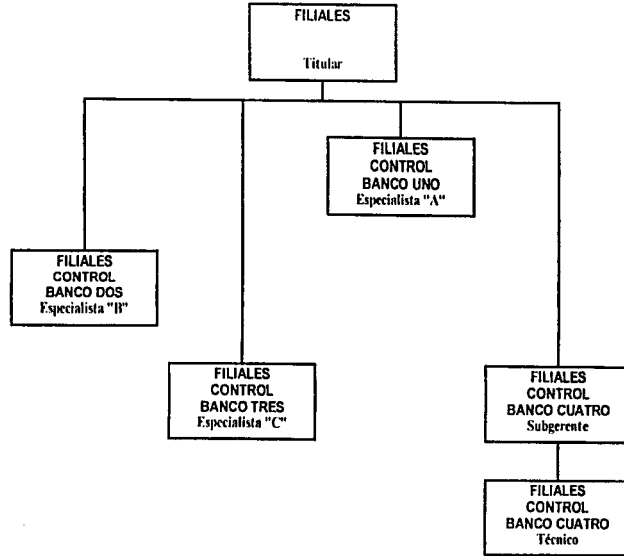
OCTUBRE DE 1997



Anexo No. 21

Plazas Ocupadas: 6
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 6

ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA CONTABILIDAD / FILIALES OCTUBRE DE 1997

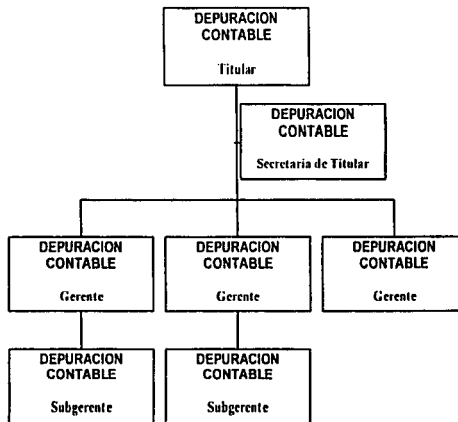


Anexo No. 22

Plazas Ocupadas: 7
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 7

7 ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA CONTABILIDAD / DEPURACION 0 CONTABLE 7

OCTUBRE DE 1997

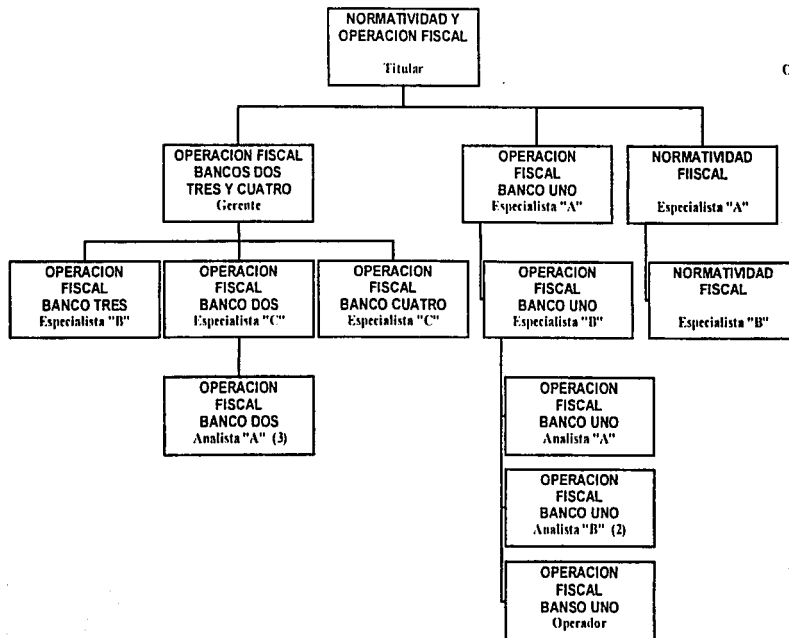


Anexo No. 23

Plazas Ocupadas: 16
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 16

16
0
16 **ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA CONTABILIDAD / NORMATIVIDAD Y OPERACION FISCAL**

OCTUBRE DE 1997

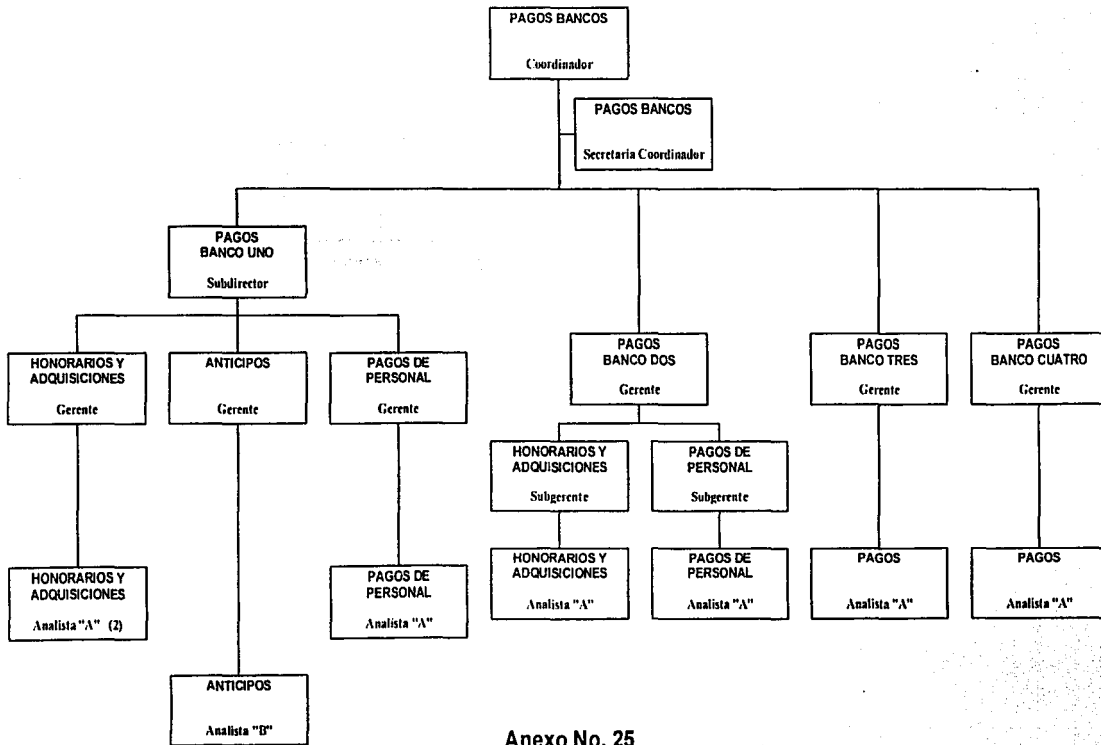


Anexo No. 24

Plazas Ocupadas: 19
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 19

ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA PAGOS

OCTUBRE DE 1997

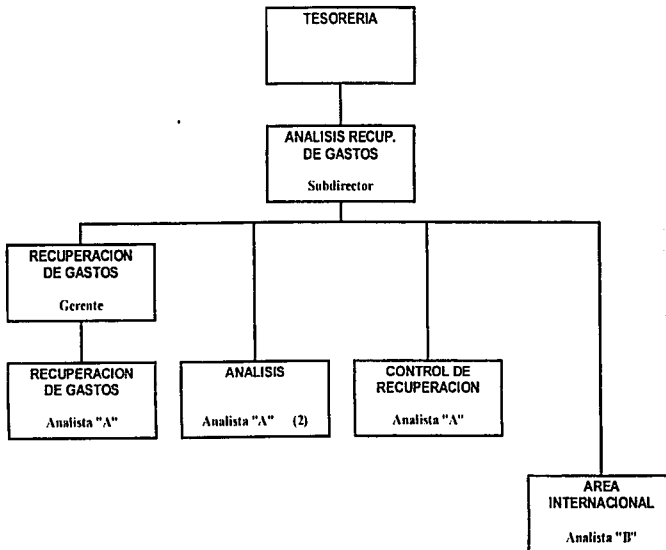


Anexo No. 25

Plazas Ocupadas: 7
Plazas Vacantes: 0
Total de Plazas: 7

ESTRUCTURA ORGANICA DEFINITIVA ANALISIS Y RECUPERACION

JULIO DE 1997



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Anexo No. 26