



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

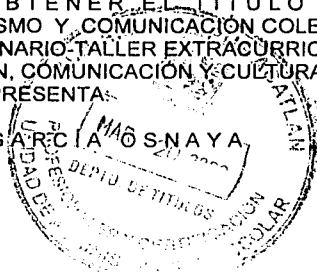
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"

DEL SUEÑO A LA REALIDAD

ANÁLISIS DEL ENTORNO, ADAPTACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE
LA DIRECCIÓN DE CONTROL DE CRÉDITO REGIONAL DE
BANAMEX Y SU EFECTO EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.

REPORTE DE INVESTIGACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PERIODISMO Y COMUNICACIÓN COLECTIVA
BAJO LA OPCIÓN DE SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR
"ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA"
PRÉSENTA:

MIGUEL GARCÍA ROSNAYA



ASESOR: LIC. JOSÉ HUMBERTO RAMOS CARRILLO



ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO

ABRIL 2002

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mi abuelita Natalia, quien con el ejemplo me enseñó que la superación constante es parte importante de la vida y que la calidad humana se aprende en la familia y se prodiga entre los seres que se ama. Siempre estará vivo tu recuerdo en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A mi esposa Laura por su paciencia y amor, por compartir estos momentos permitirme culminar con el sueño que un día inició.

A mis hijas Diana Laura y Michelle por el tiempo que les robe y que no pudimos compartir pero que me hizo crecer al mismo tiempo que ellas.

A mi mamá y hermanos por su cariño y confianza depositada.

A mis tíos Emma, Juan y Jaime de quienes siempre recibí apoyo incondicional cuando fue necesario.

A mis profesores de seminario Humberto, Jorge, Xavier, Martín y Fernando por compartir sus conocimientos, experiencia y tiempo para que el "sueño se hiciera realidad".

A mis compañeros de este seminario: Juan Carlos, Ana, Norma Lucía, Briseida, Andrea, Angélica, Columba, Alma Verónica, Esther, Lizbeth, Eréndira, Mariné, Lucía, Esmeralda, Norma, Yara, Verónica, por compartir este tiempo y en especial a Luz por la ayuda y el apoyo brindado.

A todos mis familiares y amigos por apoyarme para llevar a cabo todos mis proyectos.

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	3

Capítulo I La DCCR y su Entorno

1.1	Descripción Histórica de la Banca en México	7
1.2	Nacimiento de Banco Nacional de México	9
1.3	Desarrollo y transformación	14
1.3.1	Expropiación de la Banca	14
1.3.2	Reprivatización de la Banca	16
1.4	Actualidad	19
1.5	Áreas y organigramas	22
1.6	Desarrollo de las áreas de control en Banamex	23
1.7	Análisis sistémico de la DCCR	25
1.7.1	Ambiente general y ambiente relevante	26
1.7.2	Ciclo de eventos	31
1.7.3	Fronteras de la DCCR	32
1.7.4	Grado de interrelación	34
1.8	Análisis contingente de la DCCR	34
1.8.1	Caracterización del ambiente de la DCCR	35
1.8.2	Fuentes de incertidumbre	38
1.8.3	Mecanismos para obtener información del ambiente	39
1.8.4	Toma de decisiones con respecto del ambiente	40
	Análisis Situacional.....	42

Capítulo II La DCCR y su Estructura

2.1	Diagnóstico de la dimensión formal de la DCCR	45
2.2	Tipología de la DCCR	46
2.3	Objetivos y valores que guían a la DCCR	49
2.3.1	Valores profesionales Banamex	49
2.3.2	Objetivos Banamex	51
2.3.3	Correspondencia entre organización y objetivos	52
2.3.4	Correspondencia entre objetivos y valores	52
2.4	Estructura formal de la DCCR	53
2.4.1	Cooperación y división del trabajo	53
2.4.2	Grupos formales e informales dentro de la DCCR	55
2.4.3	Estructura formal	56
2.4.4	Estructura funcional	59
2.4.5	Formalización y Burocracia	60
2.4.6	Proceso formal del trabajo en la DCCR	61
2.5	Infraestructura de que dispone la DCCR	62
2.5.1	Recursos humanos	63
2.5.2	Recursos tecnológicos	63
2.5.3	Recursos materiales	64
2.5.4	Recursos financieros	64
2.6	Estructura de Autoridad	64
2.6.1	Grado de motivación en la DCCR	65
2.7	Estructura de comunicación en la DCCR	67
2.8	Proceso de reclutamiento de personal	69
	Diagnóstico Situacional	73

Capítulo III	
Funcionamiento, Actores y Grupos en la DCCR	
3.1	Funcionamiento de la DCCR 76
3.1.1	Proceso, problema y diagnóstico de la DCCR 77
3.1.2	Flujograma Ideal del proceso de trabajo 78
3.1.3	Flujograma real del proceso de trabajo 80
3.1.4	Diferencias entre el funcionamiento ideal y el real de la DCCR 81
3.2	Delimitación del problema 82
3.2.1	Planteamiento del problema 82
3.2.2	Herramienta de medición 84
3.2.3	Análisis de resultados 91
3.3	Caracterización de los actores 94
3.3.1	Atributos de la Personalidad 96
3.3.2	Análisis de la personalidad de los actores de la DCCR 98
3.4	Planteamiento estratégico 104
3.5	Caracterización del poder 107
3.6	Fuentes y recursos del poder 109
3.7	El actor en el grupo 112
	Análisis situacional 115
Capítulo IV	
La DCCR y la Comunicación	
4.1	Costo generalizado de la acción 117
4.1.1	Costo del problema medido 118
4.1.2	Tipología de las causas 119
4.1.3	Costo de las causas 121
4.1.4	El costo de una inadecuada comunicación 122
4.2	Los conflictos comunicativos 127
4.3	Los actores y sus diferencias 128
4.3.1	Método y técnica utilizada 129
4.3.2	Presentación de resultados de las entrevistas 131
4.4	Diagnóstico del problema comunicativo 134
Capítulo V	
La DCCR y su Cultura Organizacional	
5.1	Que es la cultura organizacional 136
5.2	Origen de su estudio en las organizaciones 139
5.3	Campo de acción de la cultura organizacional 140
5.4	Diagnóstico de la cultura organizacional en la DCCR 145
5.4.1	Plataforma estratégica para la DCCR 151
5.4.2	Problemática organizacional de la DCCR 153
5.5	Rasgos culturales de la DCCR 154
5.6	Proyecto organizacional para la DCCR 156
5.6.1	Caracterización del proyecto organizacional 157
5.6.2	Planes de desarrollo 159
CONCLUSIONES 165	
BIBLIOGRAFÍA 168	
ANEXOS 171	

INTRODUCCIÓN

La vida moderna se encuentra caracterizada por la existencia de un sinnúmero de organizaciones, en donde el ser humano, al ser un ente social, se encuentra inmerso desde su nacimiento, las cuales se irán multiplicando en la medida en que éste se vaya desarrollando e incorporando a nuevas y variadas actividades en el transcurso de su existencia.

Las organizaciones han sido objeto de estudio de un gran número de teóricos, quienes han tratado de explicar su funcionamiento desde diferentes puntos de vista, los cuales van desde la actividad que desempeñan, pasando por la forma en que están estructuradas o por la relación que guardan con el medio ambiente en el cual se desenvuelven.

De toda la gama de constructos sociales a las que pertenece el hombre, podemos considerar que una de las principales es aquella en donde desempeña su actividad laboral, ya que en ésta pasa una parte importante tanto del día como de su vida, además de que su permanencia en este tipo de organizaciones estará determinado por el grado de satisfactores que le proporcione, los cuales pueden ser económicos, sociales, personales, recreativos, etc.

En el desarrollo de las organizaciones la comunicación juega un papel importante, ya que es a través de ésta que se pueden articular tanto la estructura como los objetivos que persigue, así como ser el puente mediador para la solución de los conflictos que surgen al interior de éstas, que generalmente se dan de la relación que se estableció entre los actores participantes, y aunque estos problemas no son siempre laborales, sino personales, repercuten necesariamente en la organización.

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo analizar a la Dirección de Control de Crédito Regional de Banamex, (DCCR), desde diferentes perspectivas, tomando como referencia a distintos autores que se han dedicado al estudio de las organizaciones, así como de la utilización de técnicas cualitativas y cuantitativas, con el propósito de realizar un diagnóstico comunicativo-organizacional de los principales problemas que presenta, con la finalidad de plantear una estrategia que ayude a la solución de éstos.

En el primer capítulo, se describen los antecedentes históricos que dieron origen primero al nacimiento de Banco Nacional de México y después a la Dirección de Control de Crédito Regional. Para conocer a nuestra organización objeto de estudio fue necesario adentrarse a las escuelas del comportamiento organizacional, las cuales describen y estudian a las organizaciones como un todo con objetivos específicos.

En este primer acercamiento y con la finalidad de poder caracterizar a la DCCR se recurrió a la Teoría de Sistemas en donde se analizó a dicha organización en su estructura como un todo, en donde coexisten elementos que se interrelacionan para el desarrollo de tareas con el propósito de alcanzar sus objetivos y lograr su permanencia en el medio ambiente, lo que nos permite verla como un ente dinámico, abierto y vivo.

Por otra parte, mediante la aplicación de la Teoría Contingente es posible determinar las relaciones que guarda la DCCR con su entorno o medio ambiente, su situación en el tiempo y espacio, así como la forma en que dicha organización responde a las exigencias de su medio ambiente relevante para continuar desarrollando su actividad económica.

En el segundo capítulo se estudió a la DCCR desde su dimensión formal, el "deber ser de la organización", es decir, como dice la organización que funciona. Esto se llevó a cabo a través del análisis de documentos oficiales internos, así como de la observación directa y de la experiencia del investigador de 8 años de permanencia en la institución y de 3 años en dicha dirección.

Se abordó a la organización a través de las tipologías que hacen diferentes corrientes teóricas como son la clásica, la humanística y de sistemas, lo que nos permitió diferenciar su funcionamiento, estructura y objetivos de las demás organizaciones.

Por otro lado se analizó a la DCCR a partir de su filosofía, objetivos y valores institucionales, los cuales se encuentran plasmados en sus manuales de operación. Se estudió a la organización a partir de la infraestructura con la que cuenta, la cual esta compuesta por recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales, así como de su estructura comunicativa.

En el tercer capítulo se analiza a la organización a partir de las exigencias del ambiente relevante que la envuelve para cumplir con las expectativas de crecimiento y desarrollo dentro de la actividad económica que lleva a cabo. Para ello se elaboró un comparativo entre el flujograma ideal y real del proceso de trabajo, así también se midió la productividad de la DCCR, para ello fue necesario la aplicación de técnicas cuantitativas, las cuales tuvieron como objetivo identificar las áreas problemáticas de la organización objeto de estudio.

Por otra parte, se observó la participación de los actores y de los grupos que éstos forman, su ingerencia en las áreas problemáticas, el papel que éstos juegan en la solución de conflictos, así como de las relaciones de poder que se establecen entre estos y la organización. Finalmente se analizó la personalidad de los diferentes actores de la DCCR con el objetivo de poder identificar a aquellos que buscan el logro de sus objetivos y fines personales, y que en ocasiones se contraponen a los de la organización.

En el cuarto capítulo toca el turno de ver a la comunicación como el elemento que integra a la organización en todas sus etapas, así como el papel que desempeña para el desarrollo y eficiencia de toda organización.

Por tal motivo debemos entender que la estructura de una organización no es estática, ya que en su funcionamiento tienen mucho que ver las interrelaciones que sus actores establecen entre sí y entre el contexto en el cual se desarrollan. En este sentido la comunicación es el medio eficaz para organizar el trabajo, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados por la organización.

A partir de la teoría de los costos de Abraham Moles se analizan las repercusiones que han tenido que pagar, tanto la organización como los actores por la falta de una adecuada comunicación.

Se utilizó la técnica de la entrevista abierta semidirigida, la cual se aplicó a 5 integrantes de la DCCR, con el fin de conocer la opinión que tienen sobre la problemática detectada, para conocer la manera en que cada actor se representa a sí mismo, a los demás miembros y a la propia organización. Finalmente se presenta el análisis de resultados y un esbozo de las propuestas y estrategias comunicativas.

En el capítulo quinto se aborda a la organización a partir del concepto de cultura, para de ahí llegar a una definición de lo que es cultura organizacional, la cual representa los valores dominantes de la organización y que son compartidos por la mayoría de sus miembros, en donde la forma de actuar de estos estará influenciada por sus experiencias pasadas, hábitos valores, costumbres, etc. así como por las políticas, procedimientos, flujos comunicativos y niveles de autoridad de la propia organización.

Siguiendo los conceptos formulados por Jaime Pérez se caracterizó a la DCCR a través de los rasgos culturales que son característicos de toda organización, los cuales tienen como propósito la socialización y enculturación de sus miembros.

A través de un listado de hallazgos se detectaron las fortalezas y debilidades de nuestra organización objeto de estudio, detectándose las principales problemáticas organizacionales que la afectan y que para su solución se presenta una propuesta de intervención comunicativa.

Por último se presentan las conclusiones del trabajo desarrollado en donde se destacan las principales problemáticas que se encontraron en cada una de las etapas analizadas de la organización.

Capítulo I

La DCCR y su Entorno

Para entender como funciona una organización es necesario remitirnos a su pasado, a los antecedentes que propiciaron su creación, ya que éstos influyen en su desarrollo y forma de actuar en la actividad económica que desarrollan. Conocer los antecedentes históricos de la Dirección de Control de Crédito Regional de Banamex (DCCR), nos lleva a remitirnos a los orígenes de la Banca en México, en general, y a los de Banco Nacional de México, en particular, así como al desarrollo y transformación que han sufrido a lo largo de su existencia. Para encontrarnos en la actualidad, a una Banca que fue alcanzada por la globalización y que en la actualidad es lo que caracteriza a la mayoría de las economías del mundo.

En este capítulo abordaremos a la organización a partir de su entorno y la manera en que la DCCR responde a los retos que éste le impone, así como la relación que guarda con otros sistemas sociales, porque para conocer a una organización es necesario abordarla desde sus entrañas. Para lograrlo recurriremos a la Teoría de Sistemas y a la Teoría Contingente, en donde la primera ve a las organizaciones como sistemas vivos, dinámicos e interrelacionados que tienen como finalidad el logro de objetivos y su supervivencia, la segunda analiza el impacto que tiene el medio ambiente y la manera en que la organización responde para la consecución de dichos objetivos.

Ambas teorías, en este primer acercamiento al estudio de la DCCR, nos permitirán conocer su estructura y las relaciones que guarda con el exterior.

1.1 Descripción histórica de la Banca en México

"La aparición del sistema financiero en México fue lenta y penosa, hasta la época del porfiriato la actividad bancaria era prácticamente inexistente, debido a la desarticulación económica y a la imperante inestabilidad política del país que ahuyentaban los capitales extranjeros, impidiendo con esto el desarrollo de los medios modernos de comunicación y la creación de un mercado interno a nivel nacional". (Archivo Histórico Banamex, 1994:1)

Hasta antes de la independencia la iglesia y los hacendados fungían como prestamistas. A partir del siglo XIX los comerciantes incursionaron en la actividad crediticia, lo que les permitió incrementar su capital para poder participar en nuevas actividades como la industria, agricultura, minería, comercio exterior y política.

Entre 1821 y 1867, el país se caracterizaba por "la inestabilidad política nacional que se debatía entre la amenaza militar del exterior y la guerra civil. Dada la insuficiencia de fuentes económicas internas, el país dependía de los préstamos de comerciantes y gobiernos extranjeros." (Archivo Histórico Banamex, 1994:1) La extrema necesidad del país y su inexperiencia financiera, frente a la pericia de otras naciones, la habilidad de los prestamistas, la corrupción y la inestabilidad social, contribuyeron a mantener en el país una estructura comercial y crediticia arcaica.

De 1826 a mediados de 1864 hubo varios proyectos para la creación de bancos nacionales de los cuales sólo se concretaron dos. El primero fue el Banco del Avío, fundado el 16 de octubre de 1830 por decreto del presidente Anastasio Bustamante, se estableció para financiar a la industria, dando preferencia al ramo textil. También atendió a criadores del gusano de seda, campesinos y ganaderos. Antonio López de Santa Anna lo extinguió por decreto el 23 de septiembre de 1842.

La segunda institución en surgir fue el Banco Nacional de Amortización, establecido por ley el 17 de enero de 1837, su objetivo era amortizar la moneda de cobre, moneda débil que circulaba en exceso, la cual no era bien recibida por la población, acostumbrada al uso de la plata. Su actividad principal fue obtener fondos para el gobierno y ayudarlo a financiar la guerra en que se perdió Texas. El 6 de diciembre de 1841 mediante decreto el presidente Santa Anna ordenó su liquidación.

El 1 de julio de 1864 se estableció en el país "una sucursal del Banco de Londres, denominado The London Bank of Mexico and South America Ltd., con el establecimiento de esta sucursal en México se introdujo a partir del 5 de febrero de 1865 el uso de billetes de banco y es el antecedente directo del banco que ahora conocemos como Banca Serfín." (Archivo Histórico Banamex. 1994:3)

Entre sus actividades se encontraban operaciones de cambio y compra de monedas, giros, cobranzas, descuentos mercantiles, depósitos a plazo fijo y a la vista, créditos a la industria y al comercio y prestamos sobre prenda y consignación.

En 1867, con el triunfo del ejército liberal, fue posible que un gobierno con pocos recursos implantara un sistema de libre cambio y libre empresa. Durante cuarenta y seis años, el caos la ignorancia y la miseria habían impedido al país iniciar la explotación eficiente de sus recursos.

La agricultura se encontraba, desde 1810, desarticulada y a merced del paso reiterado de hombres armados y animales por las tierras de cultivo. La industria, de carácter extractivo y artesanal, estaba sumida en la ruina del descuido, estancada por la carencia de brazos y capitales.

Reactivar la economía significó entre otras cosas, desperezar las tierras, producir bienes y formar un mercado activo de compradores. La pacificación progresiva del país y el fin de las amenazas extranjeras estimularon el desarrollo económico, la inversión y el comercio, lo que propició el establecimiento de dos bancos nacionales.

En 1876 estando ya Porfirio Díaz en el poder, encontró un "erario público empobrecido y un país aislado de las relaciones internacionales, como secuela del triunfo sobre la intervención extranjera además de reclamaciones económicas de personas y gobiernos extranjeros. Estados Unidos había suspendido sus relaciones diplomáticas y reclamaba indemnizaciones a particulares norteamericanos por daños y

perjuicios sufridos durante la guerra contra la intervención francesa." (Archivo Histórico Banamex, 1994:5). Las gestiones realizadas por Díaz dieron por resultado que Estados Unidos reconociera al gobierno mexicano y que Francia reanudara relaciones diplomáticas.

1.2 Nacimiento de Banco Nacional de México

Podemos decir que el antecedente directo de Banco Nacional de México (Banamex), data del 16 de noviembre de 1881, fecha en "que se otorgó al financiero Edouard Noetzelin, Secretario General del Banco Franco Egipcio, la autorización para fundar un banco de emisión, al que se denominó Banco Nacional Mexicano", formado con capital francés y nacional. (Archivo Histórico Banamex, 1994: 7).

El banco se fundó como una sociedad mexicana y sus componentes no podrían alegar derechos de su país de origen, sometiéndose en todo litigio a los tribunales mexicanos.

Se estipuló que el Banco sería una entidad privada, autónoma y ajena al Estado, sin embargo, en la práctica quedó fuertemente vinculado a éste, debido a que funcionó como banco central al realizar la emisión de papel moneda; proporcionarle servicios financieros como el manejo de la deuda interna y externa, cobro de impuestos, una línea de crédito por cuatro millones de pesos para gastos regulares; un agente para negociar sus empréstitos y un virtual tesorero; otorgando en garantía de sus adeudos al Banco, parte de los derechos de aduanas.

A cambio de lo antes mencionado Banco Nacional Mexicano obtuvo los siguientes privilegios:

- a) Preferencia para negociar las operaciones financieras del gobierno.
- b) Exención de impuestos, menos los de patente, prediales y del timbre.
- c) Exportación sin recargos de los dividendos pagaderos sobre la deuda extranjera.
- d) Circulación exclusiva de sus billetes en las oficinas federales.
- e) Permiso de iniciar sus operaciones con un depósito de tres millones de pesos líquidos, sobre un capital nominal que podía ir de seis hasta veinte millones. (Archivo Histórico Banamex, 1994:8)

El 29 de agosto de 1881 se fundó Banco Mercantil Mexicano, con capital de empresarios mexicanos y españoles radicados en el país, quienes deseaban participar en el surgimiento de un sistema bancario y crediticio como factor de desarrollo económico del país.

Banco Mercantil Mexicano desde un inicio intentó involucrar a altas autoridades para ganar simpatía y apoyo, figurando entre sus accionistas a Porfirio Díaz, mostrando desde ese momento Banco Nacional Mexicano interés por fusionarse.

Estos intentos de fusionar a los dos bancos nacionales existentes se atribuyen al interés del gobierno, quién consideraba que "un banco más fuerte le proporcionaría mayor apoyo financiero." (Archivo Histórico Banamex, 1994:18)

El 2 de julio de 1884, como consecuencia de la crisis económica nacional, caracterizada, entre otras cosas, por la reducción en seis millones de pesos de los ingresos gubernamentales y agravada por la deuda con Banco Nacional Mexicano, en cuyo pago se invirtieron todos los ingresos de la Dirección de Contribuciones, de la Lotería Nacional y de la Administración de Rentas del Distrito Federal, se determinó que se llevaran a cabo negociaciones entre los dos bancos para su fusión, las cuales finalmente condujeron al establecimiento de una institución financiera mayor: **Banco Nacional de México**.

"Dicha unión representó ventajas para los propios bancos, para el público usuario de sus servicios y para el gobierno que contó con un mayor soporte crediticio, ya que el nuevo Banco siguió efectuándole funciones de tesorería, a cambio de mantener y en ocasiones aumentar algunas de sus prerrogativas y de ampliar el plazo de su concesión." (Archivo Histórico Banamex, 1994:19)

Lo anterior se combinó con la expedición de un nuevo Código de Comercio, dado a conocer el 20 de abril de 1884, el cual además de uniformar la legislación mercantil en todo el país, facultaba al gobierno para regular la creación y funcionamiento de las instituciones bancarias establecidas o por establecerse.

Entre los puntos más importantes se destaca la exclusividad otorgada al gobierno Federal para autorizar el establecimiento de bancos, la prohibición a extranjeros de establecer sucursales o agencias bancarias con facultad de emitir papel moneda, y la limitación de la emisión fiduciaria al monto del capital en efectivo o en títulos de la deuda pública.

La nueva concesión permitió al Banco Nacional de México el desempeño de sus funciones como banco comercial, a la vez que lo obligaba a actuar como banco del Estado, convirtiéndolo de esta forma en el principal banco del país. Se le otorgó un virtual monopolio en la emisión de billetes de banco pues, se limitó esta facultad a otros bancos, además de aceptarlos con exclusividad, tanto en oficinas públicas como para el pago de impuestos.

A su establecimiento se concretó con el gobierno la apertura de una cuenta corriente cuyo movimiento podría ser de 6 a 8 millones de pesos, la quinta parte del presupuesto federal de entonces. Esto contribuyó a la progresiva nivelación y saneamiento de las finanzas públicas internas, ya que constituía una especie de reserva ordinaria de la que el Ejecutivo podía echar mano, permitiendo la continuidad de los servicios públicos y el pago de cuentas por mercancías y otros conceptos que el gobierno utilizaba.

La conclusión de 1884 coincidía con la del cuatrienio del mandato presidencial de Manuel González, sumando a las turbulencias económicas las inquietudes políticas de la sucesión presidencial. Desconociendo una de las principales razones del levantamiento armado de Porfirio Díaz en 1872, la Constitución había sido reformada y permitía la reelección presidencial.

El 1 de diciembre de 1884 el General Díaz se aprestaba a ejercer de nuevo el poder. A su llegada encuentra que la situación económica del país está en una situación deplorable, en donde la mayoría de las rentas nacionales estaban comprometidas para el pago de deudas, lo que ocasionó que el 22 de junio de 1885 se dictara la suspensión de pagos.

Banco Nacional de México ayudó al establecimiento de relaciones con el extranjero para conseguir empréstitos en condiciones provechosas y la ayuda directa de esas relaciones en el pago de los compromisos contraídos.

Dentro del Contrato-Concesión que regulaba la vida del Banco se incluyeron no sólo beneficios al gobierno, como la cuenta corriente ya mencionada, sino ciertos privilegios para el banco que el gobierno se obligó a cumplir, con base en el Código de Comercio, tales como:

- No conceder autorización para la apertura de nuevos bancos.
- Restringir las operaciones de los bancos existentes.
- Otorgar a Banco Nacional de México la exclusividad de los depósitos a cuenta del gobierno federal.
- Encomendar a Banco Nacional de México el pago del servicio de la deuda pública interna y externa.
- Además el Banco disfrutaría del derecho de preferencia en los negocios hacendarios del gobierno, siempre que estuviera dispuesto a encargarse de ellos, en condiciones que no serían menos favorables que las mejores que al gobierno se ofrecieran.
- Derecho de franquicias y exenciones de contribuciones durante los 50 años de la concesión. (Archivo Histórico Banamex, 1994:22)

Hasta aquí nos podemos dar cuenta que tanto los orígenes de la banca mexicana, como de Banco Nacional de México estuvo enmarcada por una situación económica y política de continuos cambios, en donde los principales beneficiados fueron por un lado el grupo que se encontraba en el poder político al contar con un organismo financiero que los apoyara en todo momento, y por el otro el grupo que formaba parte de la naciente banca nacional, ya que al tener el poder económico obtenían grandes beneficios al convertirse prácticamente en un banco de estado.

A partir de 1892 con la consolidación del poder político de Porfirio Díaz, año de su tercera reelección, y hasta 1900, el crecimiento económico de México fue constante, se gestó la integración de un mercado

nacional con la construcción de vías férreas, obras de infraestructura portuaria y urbanización del país; se apoyó el establecimiento de empresas manufactureras de capitales tanto mexicanos como extranjeros. La agricultura se organizó en torno de las grandes haciendas, dando lugar al crecimiento de la producción minera de oro, plata, cobre, plomo y mercurio; la industria de la transformación progresó en los ramos textil, peletera, de calzado, cervecera y tabacalera.

El 19 de marzo de 1897 se expidió la primera Ley de Instituciones de Crédito buscando dar respuesta a la necesidad de una legislación especial para aquellos capítulos del Código de Comercio que ya resultaban insuficientes, dado el rápido proceso de modernización, además de controlar la anárquica proliferación de instituciones bancarias locales. Esta Ley determinó la existencia de 3 tipos de bancos: de emisión; refaccionarios e hipotecarios.

Para Banco Nacional de México, significó la modificación de su contrato de concesión con el Estado, quien lo ajustó a las modalidades de la nueva ley. Permitió el establecimiento de nuevas instituciones de crédito en ciudades del interior del país provocándole competencia a sus sucursales.

Entre 1901 y 1910 la economía nacional se vio afectada por factores externos como internos; escaseó el crédito externo, se adoptó como patrón el oro debido a la depreciación del precio internacional de la plata; se presentaron procesos inflacionarios debido a la expansión del crédito interno y la falta de control sobre los bancos, aunado a esto, se registraron malas cosechas y dificultades de tipo laboral, lo que se tradujo en una oposición política al régimen.

Con el inicio de la Revolución Mexicana empezó una década difícil para Banco Nacional de México y para la banca en general. En un principio las actividades bancarias sufrieron poca alteración, pero a partir de 1913, en que el gobierno y las facciones revolucionarias iniciaron una política de préstamos forzosos y de emisión de papel moneda para financiar el movimiento, la situación se tornó tensa. La expansión de la lucha en gran parte del territorio nacional obligó a cerrar sucursales y a concentrar sus operaciones bancarias en la oficina matriz.

El 15 de septiembre 1916 el gobierno de Carranza promulgó el Decreto de Incautación y abrogó la Ley General de Instituciones de Crédito de 1897, que anulaba todas las concesiones especiales a los bancos de emisión con lo que los bancos fueron intervenidos y algunos sujetos a liquidación.

Como consecuencia de tales transformaciones provocadas por la Revolución se vio obligado a cesar en sus funciones de banco emisor de moneda y permaneció cerrado hasta 1921, aunque pudo seguir operando gracias a que el artículo 3ro. del Decreto de Incautación establecía que "los bancos podían ejecutar operaciones que tuvieran por objeto la conservación de sus intereses, lo que el Banco llevó a cabo." (Archivo Histórico Banamex, 1994:55)

El 31 de enero de 1921, Álvaro Obregón expidió la ley por la cual devolvió la administración de los bancos a sus antiguos propietarios. Tres años más tarde se promulgó la "Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios que sustituyó a la de 1897, se crea la Comisión Nacional Bancaria y culmina este proceso el 25 de agosto de 1925 con la creación del Banco de México, banco único de emisión y banco del Estado." (Archivo Histórico Banamex, 1994:76)

" El 4 de abril de 1935 se le otorgó la concesión a Banco Nacional de México para que funcionara como institución de crédito, tenía el carácter de refaccionario desde el 30 de agosto de 1926, así también se le autorizó a seguir usando la palabra "Nacional" en su denominación y se le prohibía hacer préstamos a la Federación, a los Estados, al Distrito y Territorios Federales y a los Municipios, servicio que había prestado por muchos años," (Archivo Histórico Banamex, 1994:79)

En el período 1935 a 1952 se inicia con la política económica de crecimiento sostenido, se dio un impulso especial a la banca paraestatal, para apoyar al campo y a la industria preferentemente. La organización bancaria vivió una gran expansión, de 58 bancos que eran pasaron a 105. Se fundaron el Banco Nacional de Crédito Ejidal, el Banco Nacional de Crédito Agrícola, el Banco Nacional de Comercio Exterior, el Banco Nacional de Fomento Cooperativo, el Banco Nacional Cinematográfico, el Banco Nacional del Ejército y Fuerza Armada, la Comisión Nacional de Valores, la Comisión Nacional de Seguros y Nacional Financiera.

Durante los años cuarenta y en la primera mitad de los cincuenta el sistema bancario mexicano quedó rezagado ante los cambios que experimentó la economía, lo que logró corregirse en la etapa llamada "desarrollo estabilizador", la cual se caracterizó por ser una época de auge del sistema bancario mexicano.

De 1952 a 1970 es la etapa a la que se ha llamado "desarrollo estabilizador", caracterizado por baja inflación y alto crecimiento económico. Durante estos años el crecimiento del sector financiero fue el resultado de una conducta de desarrollo no inflacionaria seguida por las autoridades hacendarias, sus objetivos eran promover el crecimiento acelerado del crédito del sector bancario, un aumento rápido y uniforme del producto real, estabilidad en los precios y un tipo de cambio fijo. En este período Banamex actuó como agente y asesor del gobierno en la emisión y colocación de bonos para fomento económico y en la contratación de empréstitos.

Entre 1970 y 1982 se abandonó la política económica de estabilización y se incurrió en un enorme déficit público, agravado por elevados niveles de inflación, con la finalidad de mantener altas tasas de crecimiento económico.

En la década de los 70 se presentó el fenómeno de la desintermediación financiera, es decir se contrajo la captación bancaria en proporción al producto interno bruto. De 1973 a 1976 el crecimiento económico de México fue irregular, caracterizado por una tasa de inflación alta, respecto a la observada en el periodo anterior. En resumen, después de un periodo de alto desarrollo sostenido, México experimentó una profunda crisis económica e inflacionaria.

Para Banco Nacional de México estos años fueron de modernización y de apertura de nuevos mercados, de adaptación a las necesidades del entorno, incorporó nuevos servicios y productos. En 1979 efectuó una colocación propia en los mercados internacionales de dinero, el cual repitió en 1980 dado el éxito obtenido.

Así, mientras por un lado la economía internacional entró en un periodo continuo de recesión, conjugada con inflación y endurecimiento de las condiciones de crédito, por el otro, afloraron las limitaciones estructurales del modelo de desarrollo vigente del país, las cuales serán objeto de análisis en el siguiente apartado.

1.3 Desarrollo y Transformación

1.3.1 Expropiación de la Banca

Cabe recordar que apenas iniciada la década de los 70 sobrevino el derrumbe del sistema monetario internacional, vigente desde el acuerdo de Bretton Woods, suscrito al final de la Segunda Guerra Mundial. Una causa de su abandono fue la inflexibilidad de las reglas de operación.

"La presencia simultánea de recesión e inflación junto con el drástico cambio de los precios relativos de los energéticos, tuvieron consecuencias importantes en el orden económico internacional. De hecho, los países industrializados perdieron el monopolio en la elaboración de las reglas del juego que dominaban las relaciones económicas entre las naciones". (Solís, 1991:24)

Ante los estrechos márgenes de maniobra que se habían impuesto al estado mexicano para lograr salir de esta crisis en la que se encontraba y al descubrirse nuevos yacimientos de petróleo, la administración de José López Portillo trató de resolver estos problemas aumentando el gasto público y el financiamiento a través de deuda exterior, la cual se respaldó con los ingresos provenientes de las exportaciones de petróleo.

Sin embargo en 1981, los países industrializados establecieron políticas fiscales y monetarias restrictivas, lo que al elevar las tasas de interés en los mercados de dinero, disminuyó el avance económico y redujo la liquidez. Por otro lado, introdujeron una política de ahorro de energéticos, para hacer frente al alza frecuente de los precios del petróleo por parte de los países miembros de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP), lo que abatió la demanda e hizo bajar su precio en los mercados internacionales. Por último bajó el precio de la plata, producto fundamental para la balanza de pagos de México.

La caída de los precios internacionales de los hidrocarburos, un aparato productivo sobreprotegido y el alza de las tasas de interés externas, así como una ausencia de los flujos del ahorro externo, originaron graves desequilibrios financieros.

Este panorama enmarca la crisis económica que afectó al país en 1982, la cual sobrevino después de un periodo de expansión económica, sustentada en el optimismo de la tendencia creciente de los precios del petróleo crudo de exportación, el cual fungió como palanca de desarrollo.

Para septiembre de este año se habían conjugado una serie de elementos que afectaron el desarrollo general de la economía y aceleraron la fuga de capitales, fenómeno que se había iniciado antes. Los efectos del mismo se agudizaron a partir de junio y se manifestaron posteriormente como un problema de liquidez para hacer frente a los compromisos de la deuda externa a corto plazo lo que en su momento fue llamado un "problema de caja" (Sofis, 1991: 58)

El peso sufrió varias devaluaciones frente al dólar, al mismo tiempo que el pago de la deuda pública externa, que se había previsto calculando los ingresos provenientes de la venta del petróleo, afectó las reservas de divisas.

La fuga de capitales fue el motivo del Presidente López Portillo para expropiar los bancos privados y establecer el control generalizado de cambios el 1 de septiembre de 1982, acusándolos de "promoverla y auspiciarla" y "de falta de solidaridad social" (Pérez, 1988:31)

Se señaló a las autoridades monetarias y financieras de ese periodo responsables de una parte de la crisis del sistema bancario, debido a la falta de control directo de todo el sistema crediticio. "La expropiación tenía por objeto facilitar la salida de la crisis por la que atravesaba el país y asegurar el desarrollo económico con equidad y eficiencia" (Sofis, 1991: 60).

Quedaron fuera de la expropiación las instituciones nacionales de crédito, como "Nacional Financiera (NAFIN), Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras), Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI) y Banco Nacional de Crédito Rural

(Banrural); las organizaciones auxiliares de crédito como el Fondo de Operación y Financiamiento a la Vivienda (FOVI), Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (FIRA) y Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC); la banca mixta formado por Banca Somex y Banco Internacional, (este último afiliado a Nacional Financiera), porque ya estaban en poder del gobierno; el Banco Obrero, y el Citibank, S.A., así como las oficinas de representaciones de entidades financieras del exterior, y las sucursales de bancos extranjeros de primer orden" (Aguilar, 1985:35)

Se dio a la expropiación carácter constitucional con el párrafo quinto del artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Desde ese momento, el servicio de la banca y crédito ya no sería objeto de concesión a particulares, de tal manera que el gobierno de la República se hizo cargo de 53 instituciones bancarias. "Banamex, Bancomer, Serfin y Comermex, representaban el 80 % de los recursos, el 64.6% de los empleados bancarios y el 59.4% de las sucursales" (Archivo Histórico Banamex, 1994:121).

La legislación en la materia cerraba un círculo, de la libertad irrestricta, introducida por el liberalismo individualista de siglo XIX, a la concentración de esta función en manos del estado, como representante de los intereses de la nación.

Sin embargo, el Gobierno de la República, reconociendo la importancia de la iniciativa privada en la gestión de los bancos expropiados, dispuso que el 34% de las acciones de las sociedades nacionales de crédito pudieran ser adquiridas por particulares, quienes formarían parte del consejo directivo de los bancos y de una comisión consultiva por su papel crítico y orientador.

Una de las primeras medidas adoptadas, luego de la nacionalización, fue indemnizar a los antiguos concesionarios de la banca, proceso que terminó en 1988, el monto pagado ascendió a 93 mil millones de pesos, cifras correspondientes al valor ajustado al 31 de agosto de 1982, que se cubrió con bonos del Gobierno Federal para el pago de la Indemnización Bancaria (BIB), cotizables en el mercado bursátil y pagaderos a 10 años. Dicha cantidad se repartió entre 25 mil accionistas.

1.3.2 Reprivatización de la Banca

"A partir de 1975 el sistema financiero mundial sufrió una transformación radical, entre sus manifestaciones están la internacionalización del capital y la liberación de los mercados; la globalización de los servicios, la aparición de nuevos intermediarios, el surgimiento de nuevos productos y servicios y la incorporación de altas tecnologías." (Solís, 1991: 184)

En este contexto, a finales de 1988 las autoridades monetarias y financieras mexicanas emprendieron la modernización del sector financiero, el cual avanzó a un marco regulatorio más flexible. Entre las vertientes por las que se encauzó este proceso se encuentran la liberación financiera, la privatización de la banca comercial, la capitalización de los bancos, el fondo de protección del ahorro, la adecuación de la normatividad y el fortalecimiento del mercado de valores.

Otro aspecto de la reforma financiera correspondió a la promoción de la apertura gradual del sistema financiero a la competencia extranjera, lo que se conjugó en el marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Tal decisión significó poner fin al proteccionismo de la que había gozado el sector financiero del país durante toda su historia, "al mismo tiempo, se esperaba que esta nueva relación con el exterior abriera el cauce para que se consolidara la presencia que los intermediarios financieros mexicanos venían mostrando en el mercado estadounidense." (Solís, 1991:204)

A mediados de 1990 las nuevas condiciones económicas y sociales del país, la nueva concepción del Estado y la conveniencia de profundizar la modernización financiera, llevaron al gobierno a promover el régimen mixto de servicios crediticios, la llamada "Banca Universal" y la formación de agrupaciones financieras.

En mayo de 1990, se anunció la reforma constitucional que haría posible la desincorporación de la banca, la cual fue aprobada en julio por el Congreso de la Unión para reestablecer el régimen mixto de la prestación del servicio de banca y crédito y como consecuencia se expide la nueva Ley de Instituciones de Crédito, donde se establece la posibilidad de que el sector privado sustente la mayoría accionaria de dichas instituciones financieras.

El 4 de septiembre de 1990, el presidente Carlos Salinas de Gortari, expidió el acuerdo que establece los principios y las bases del proceso de desincorporación de las Sociedades Nacionales de Crédito, para lo cual crea el Comité de Desincorporación Bancaria. Este comité definió los paquetes accionarios de cada institución que el gobierno había resuelto desincorporar, a través de la enajenación de los títulos representativos de su capital social, mediante el procedimiento de subastas, una vez convertidos estos en acciones.

"Las autorizaciones únicamente se habían otorgado a grupos o sociedades controladoras de grupos financieros que pretendían adquirir paquetes accionarios. Del proceso se habían excluido registros individuales que no habían constituido grupos o que no se habían integrado a alguno de los ya existentes" (Solís, 1991:201)

El 3 de octubre de 1990 el Grupo Acciones y Valores de México (Accival) solicitó su registro para la compra de Banamex.

En mayo de 1991 el comité de desincorporación bancaria emitió la convocatoria para la subasta de cuatro instituciones financieras, entre los que se encontraba Banco Nacional de México, S.N.C.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público Autorizó el Acuerdo del Consejo Directivo respecto de la transformación de Banco Nacional de México, S.N.C. en Banco Nacional de México, S.A., el 23 de agosto se llevó a cabo la presentación de posturas para la compra de Banamex y el 26 de agosto se dio a conocer al grupo de inversionistas, organizado por Accival, ganador de la licitación.

Acciones y Valores de México, Casa de Bolsa fue creada por gente del medio bursátil encabezados por Roberto Hernández Ramírez, Alfredo Harp Helú, y José G. Aguilera Medrano, quienes iniciaron sus actividades a principios de la década de los sesenta. En 1971 fundaron Accival en sustitución de los agentes de valores que operaban en forma individual con el propósito de dar servicio a los inversionistas emisores del mercado de valores.

Finalmente, en septiembre de 1991, el Comité de Desincorporación Bancaria comunicó que se había liquidado el porcentaje mayoritario de acciones de Banco Nacional de México, S.A., y se procedió al traspaso de dichas acciones hasta entonces propiedad del Gobierno Federal al comprador Grupo Accival.

El 30 de agosto de 1991, se firmaron los contratos de compra-venta por las partes, habiendo cubierto los compradores en los plazos establecidos el precio de venta de \$9'744,982 millones de nuevos pesos, el equivalente a 2.62 veces en relación con capital contable de la institución a julio de 1991.

Durante 1991 se llevó a cabo la venta de las acciones propiedad del gobierno federal de las instituciones de crédito de : Banamex, Multibanco Mercantil Mexicano, Banpaís, Banca Cremí, Banca Confía, Banco de Oriente, Bancrecer; Bancomer y BCH.

En 1992 concluyó la venta de las instituciones bancarias comerciales, con lo que se logró privatizar 18 sociedades bancarias. "El proceso permitió la participación de 130 mil inversionistas en su capital, a la vez que se conservó en manos mexicanas el control mayoritario. El precio promedio de venta de los 18 bancos fue de 3.1 veces el capital contable de 14.7 la utilidad conocida". (Solís, 1991: 201)

A partir de 1993 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público otorgó autorizaciones para que se abrieran nuevos bancos comerciales, grupos financieros y otras instituciones iniciando un proceso que llevaría a ampliar la oferta de servicios financieros en el país.

Con la devaluación de diciembre de 1994 se "descubre" que la situación económica del país estaba llena de escollos, lo que propició el descenso de la demanda interna, la reducción de la producción y el cierre de empresas, acabando de un día para otro con la ilusión de que México se encontraba en los umbrales de pertenecer al selecto grupo de los países del primer mundo.

Esta situación puso a la Banca al borde de la quiebra, porque con la expropiación de la banca se volvieron a repetir los errores cometidos hasta 1982 en los bancos privados, como préstamos mal otorgados (no se contaba con la documentación legal o estaba incompleta o mal elaborada), poca o nula vigilancia en su recuperación, así como garantías poco claras y que no "garantizaban" la recuperación de los créditos otorgados, lo que aunado a los problemas financieros del país la cartera vencida prácticamente su duplicó.

Esto trajo como consecuencia que el gobierno federal tuviera que instrumentar programas de saneamiento financiero en diversos sectores, tanto para las instituciones bancarias como para los deudores con problemas de liquidez, en estos programas el gobierno aportaba un porcentaje importante para la liquidación de adeudos.

Entre estos programas tenemos la "reestructuración de adeudos en Unidades de Inversión (UDI), el Acuerdo Inmediato a Deudores de la Banca (ADE), el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa hoy IPAB). Esquemas de capitalización como el Programa de Capitalización temporal (Procapte), aplicable a los bancos que presentaban una baja en la relación capital/activos inferiores al mínimo exigido; el Programa de Saneamiento de la Red de Autopistas Concesionadas; el Programa de Beneficios Adicionales a los deudores de Créditos de Vivienda, así como acuerdos para el Financiamiento del Sector Agropecuario y Pesquero (Finape), y el de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa" (Solís, 1991: 266-267)

En el siguiente apartado veremos los principales cambios que ha experimentado tanto la banca nacional como Banamex, así como el origen de la Dirección de Control de Crédito Regional.

1.4 Actualidad

La devaluación de 94 fue producto de la política económica que llevó a la sobrevaluación del peso, la cual se sustentaba en un crecimiento del 3.1% de la actividad económica interna de 1988 a 1994, con recursos económicos de corto plazo, atraídos por las elevadas tasa de interés. No obstante esto, la alteración de las condiciones internas en el ámbito político, generaron expectativas que originaron importantes fugas de capital.

La globalización de los sistemas productivos y financieros, que experimentó la economía mundial, trajo como consecuencia un aumento de la participación de inversionistas de los países desarrollados en los mercados emergentes.

"Los inversionistas extranjeros más activos en los mercados emergentes son los denominados Inversionistas Institucionales, quienes administran los recursos financieros para instituciones como: fondos de pensiones, compañías de seguros y sociedades de inversión, las mesas de dinero y tesorerías de los distintos intermediarios financieros, los bancos, casa de bolsa, arrendadoras, empresas de factoraje y las grandes empresas corporativas." (Solís, 1991:263)

La crisis de 94 desembocó en una participación importante de la banca extranjera en los bancos mexicanos, lo que trajo consigo prácticamente la desaparición de la banca nacional, concentrándose en un alto porcentaje en manos europeas, canadienses y estadounidenses. A continuación presentamos un resumen de cómo se fueron dando estos acontecimientos:

- 30 de mayo de 1995 : Banco Bilbao Vizcaya adquiere el 70% de las acciones de Banco Mercantil Probusa.
- 9 de agosto de 1996: Banco Bilbao Vizcaya adquiere por 160 millones de pesos, la red de sucursales de Banca Creml y de Banco Oriente.
- 18 de marzo de 1997: El Hong Kong Shanghai adquiere el 19.9% del capital social de Grupo Financiero Serfin.
- 16 de mayo de 1997: GF Santander adquiere el 51% de InverMéxico y Banco Mexicano en 470 millones de dólares.
- 27 de agosto de 1997: Citibank adquiere el control de Banca Confía por 250 millones de dólares.
- 8 de mayo de 1999: GF Santander gana la licitación y adquiere Grupo Financiero Serfin por un monto de 1,560 millones de dólares.
- 30 de marzo de 2000: Nova Scotia Bank firma carta de intención por el 55% del Grupo Financiero Inverlat por 215 millones de dólares.

- 3 de mayo de 2000: Grupo Financiero Banacci propone a GF Bancomer una alianza de fusión que incluye una inyección de capital por 2,400 millones de dólares. La cual no es aceptada por Bancomer.
- 17 de mayo de 2001: Se anunció la compra por parte Citigroup del 100% de las acciones de Banamex por 12,500 millones de dólares, esta operación representó un año de inversión extranjera en México.

Una vez autorizada por parte de la Secretaría de Hacienda y la Comisión de Competencia, la compra de Banamex, éste operará como una filial del corporativo Citibank México, por lo que se conservará la marca en el país. Con esta compra-venta lo que en realidad se pretende es acelerar la integración económica de México a Estados Unidos y Canadá y se espera que este sea el imán para atraer una mayor inversión productiva de compañías extranjeras.

Como se puede observar durante en este breve recorrido histórico, el surgimiento de un sistema bancario y crediticio nacional ha sido indispensable como factor del desarrollo económico del país, no obstante que desde su nacimiento se ha visto afectado por continuos sobresaltos, provocados por factores tanto económicos, políticos y sociales, que de alguna u otra forma han propiciaron que la Banca Nacional se adapte a las cambiantes necesidades de su entorno.

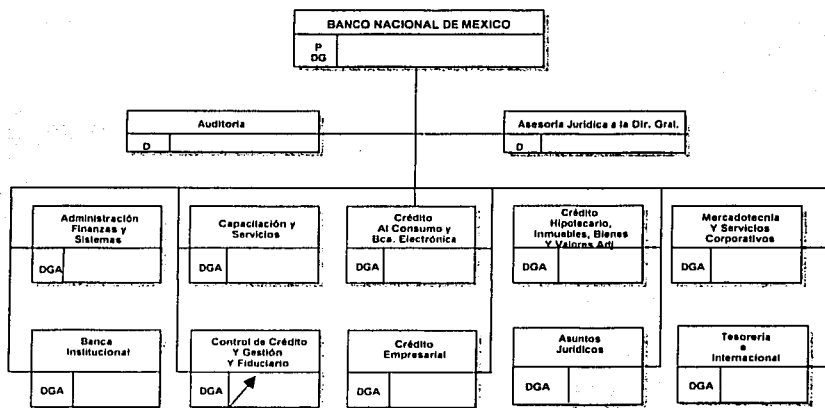
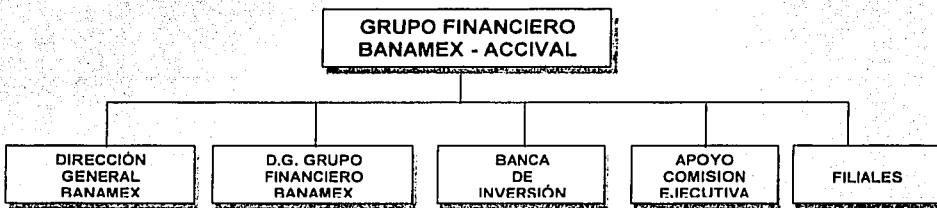
Si bien es cierto que en un inicio una de las actividades principales, del incipiente sistema bancario, era contribuir con el gobierno en la solidificación del crédito público y al saneamiento de las finanzas nacionales, a la vez que cumplía con funciones comerciales al participar en las actividades económicas de los particulares. También es cierto que con el paso del tiempo estas actividades se han multiplicado y sofisticado cada vez mas en cuanto a los servicios financieros que se ofrece.

Por tanto, la apertura del sistema financiero nacional a la competencia internacional debe ser visto no sólo como un rasgo de modernidad que responde a la apertura económica y comercial de los mercados internacionales, la cual es impulsada por los países desarrollados, sino también como la incapacidad de crear una Banca Nacional sólida, que responda a las exigencias económicas internas del país, de crecimiento y desarrollo sostenido, y que al mismo tiempo pueda competir con la banca internacional.

Sin embargo con esta serie de medidas lo que se vislumbra en el corto plazo es la completa desaparición de un sistema financiero nacional, en donde la participación de capital nacional se mayoritario, para dar paso a una Banca Internacionalizada, la cual sólo buscará su beneficio y en el momento en que más, o mejor dicho menos, le convenga abandonar el país como sucede con otras organizaciones extranjeras.

1.5 Áreas y organigramas

Una vez devuelto a la iniciativa privada Banco Nacional de México, se modificó su estructura corporativa, para finalmente quedar como lo muestra los siguientes organigramas. Para esto debemos entender por estructura como "la distribución y el orden de las diversas partes de un todo" (Jos S. Mendez, 1990:86)



A esta Dirección General Adjunta reportan las 4 Direcciones de Control de Crédito Regionales.

P = Presidencia
 DG = Dirección General
 DGA = Dirección General Adjunta
 D = Dirección

Fuente: Manual de Bienvenida Banamex, pág. 28

1.6 Desarrollo de las Áreas de Control en Banamex.

➤ Dirección de Revisión de Crédito

Al igual que la mayoría de los bancos en México, unos de los principales problemas a los que se enfrentó, una vez privatizada la banca, fue el creciente aumento en el rubro de cartera vencida, en los diversos financiamientos otorgados en Cartera Comercial (Créditos Empresariales), y Productos Masivos (Prestamos Personales, Hipotecarios, Automotrices y Tarjetas de Créditos), tanto a personas físicas como a personas morales.

Para enfrentar esta situación Banco Nacional de México desarrolló en primer instancia el departamento de Revisión de Crédito y estableció en su manual de crédito los propósitos y alcances de dicha área (Manual de Crédito Banamex, Cap. VIII:1)

Propósitos:

- Monitorear la calidad de la cartera de crédito a fin de que las reservas sean las adecuadas.
- Revisar que las actividades crediticias del Banco se realicen, con apego y cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos.
- Proveer al Comité Corporativo de Riesgo de información actualizada del comportamiento de la cartera de crédito.
- Identificar con anticipación problemas potenciales que puedan afectar la calidad de la cartera de tal forma que se puedan tomar medidas correctivas oportunamente.
- Brindar a los titulares de área una herramienta adicional que les permita evaluar el comportamiento de su cartera y el desempeño de sus ejecutivos.

Alcances:

- Determinar si la calificación de cartera está de acuerdo a los modelos de calificación de riesgo de Banamex y de la Comisión Nacional Bancaria.
- Determinar si la estructura de crédito es adecuada de acuerdo a la situación financiera y legal de la empresa, sus subsidiarias y filiales.
- Establecer si la administración de crédito es adecuada con estricto apego y cumplimiento a las políticas y procedimientos establecidos y verificar que el seguimiento que se dé a los créditos sea el adecuado.
- Verificar que la documentación de crédito esté completa y en orden.

➤ **Unidad de Operación y Control de Crédito (UOCC)**

Una vez que se identificó la situación crediticia de la cartera de Banamex y viendo que la documentación legal que amparaban los créditos otorgados, básicamente contratos y pagarés, se encontraban dispersos en las diferentes Unidades de Cartera y en algunas sucursales del país, se tomó la decisión de centralizar toda la documentación en tres regiones, Monterrey, Guadalajara y Distrito Federal.

Por otra parte también se establecieron las llamadas Mesas de Control en Guadalajara y D. F., quienes son las encargadas de dar de alta en los sistemas del banco las líneas de crédito autorizadas a los clientes y controlar las disposiciones de éstas se realicen.

Al crearse las Unidades de Operación y Control de Crédito se unifican en tres lugares las actividades realizadas por las Unidades de Cartera y en dos las efectuadas por las Mesas de Control, con el propósito de concentrar en estos lugares la información tanto en sistemas como en documentación existente de todos los clientes de Banco Nacional de México.

Objetivos de la UOCC:

"Controlar que las disposiciones se desembolsen de acuerdo con los términos y condiciones autorizados por los Niveles Facultados, garantizar que la documentación legal de crédito se encuentre correcta, completa de acuerdo con lo autorizado, debidamente firmada por los apoderados del cliente y del Banco, antes de cualquier desembolso" (Manual de Operaciones para las Unidades de Operación y Control de Crédito de Banamex, Pág. 1 y 3)

Principales funciones:

- Recepción de Documentación.
- Control Normativo y de Documentación Legal.
- Control de Disposiciones.
- Control Operativo y Contable.
- Custodia.

Finalmente llegamos al antecedente directo del origen de nuestra organización objeto de estudio, la Dirección de Control de Crédito Regional.

➤ **Dirección de Control de Crédito Regional (DCCR).**

El 12 de febrero de 1998 La Comisión Nacional Bancaria y de Valores emitió un comunicado en donde establece las Disposiciones de Carácter Prudencial en Materia de Crédito. En este comunicado se establecen los lineamientos mínimos que deben observar las instituciones bancarias en el desarrollo de la actividad crediticia, se delimitan las áreas y el personal involucrado en dicha actividad, con el fin de fomentar los sanos usos y prácticas bancarias.

Este documento señala que las personas que participan en la promoción de créditos empresariales dentro de la institución, no pueden participar en la aprobación de éstos, debido a que son los responsables de su originación y negociación. Determina que las instituciones bancarias deben realizar una función de control de la actividad crediticia en un área independiente de las áreas de negocio. Es por ello que el comité Corporativo de Crédito, en su sesión del 22 de marzo de 1999, autorizó el establecimiento de la Dirección de Control de Crédito Regional, que identificaremos de aquí en adelante como DCCR, entrando en funciones el 7 de junio del mismo año, reportando sus integrantes a la Dirección General Adjunta de Control de Crédito y Gestión y Fiduciario.

En el capítulo II veremos con mayor detalle las funciones de la Dirección de Control de Crédito Regional, por lo que una vez que ya conocemos los antecedentes de Banco Nacional de México y de la DCCR procederemos ahora a su análisis, para ello nos apoyaremos en las teorías que tratan de explicar precisamente su funcionamiento y organización a partir del entorno en que se desarrolla su actividad.

1.7 Análisis sistémico de la DCCR

Con la finalidad de poder estudiar a la Dirección de Control de Crédito Regional de Banamex, como una organización es necesario apoyarnos en una teoría que de cuenta del comportamiento organizacional de ésta y de las relaciones que establece con su medio ambiente o entorno.

Partiendo de lo anterior, la Teoría General de Sistemas considera que las organizaciones pueden ser estudiadas como sistemas abiertos y vivos, las cuales se ven afectadas en su desempeño y resultados por los elementos que afectan su entorno. Define a las organizaciones como un sistema abierto, puesto que en ella se desenvuelven seres humanos que trabajan para un fin común, cuyas partes o subsistemas se relacionan entre sí, afectándose mutuamente y con el medio ambiente.

Edgar H. Schein define a las organizaciones como " la coordinación racional de las actividades de cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Méndez, 1990:81).

Dentro de este contexto entenderemos por **sistema** "un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un *todo organizado*", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes. Todo sistema y cada uno de los subsistemas que forman el todo, es identificado como una unidad económica, social y técnica. Económica en cuanto tiene que usar recursos limitados; social, en cuanto a que todas consisten en seres humanos que trabajan para un fin común, y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para llegar a ese fin común" (Fernández, 1991:49-50). Por otra parte el **entorno** es la red de relaciones que las organizaciones llevan a cabo entre sí, con el todo y los elementos externos más importantes.

A partir de la definición antes señalada, podemos identificar Banco Nacional de México, S.A., y por consiguiente a la Dirección de Control de Crédito Regional, como una organización formal, cuya actividad se centra en la parte económica a través de la prestación de servicios financieros, por lo que tiene que interactuar con otras organizaciones, también formales, de las cuales obtiene los elementos que necesita para cumplir con sus objetivos.

1.7.1 Ambiente General y Ambiente Relevante

Una de las premisas de la Teoría de Sistemas para que una organización sea considerada como un sistema abierto, es que exista interrelación con el medio ambiente y con otras organizaciones, donde encontrará lo necesario para sobrevivir. Para ello, debemos entender por **sistema abierto** "aquel que se visualiza en la interacción directa y continua con el medio que le rodea, del cual "importa" la energía para funcionar, la transforma y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente" (Fernández, 1992:52). Dicha definición puede ser esquematizada de la siguiente forma:



De lo anterior se desprende que toda organización debe ser considerada como un sistema abierto, porque es del medio ambiente donde obtiene los insumos para su desarrollo. Por lo que ambiente, según Fernández Collado, son "todos aquellos factores, tanto físicos como sociales, externos a la organización y que es importante considerar por los individuos del sistema en la toma de decisiones" (1991:277)

Por *Ambiente general* de una organización entenderemos el entorno social donde se forma una red de relaciones con proveedores, clientes, competidores, gobierno y otras instituciones. Este conjunto que enmarca las actividades de cualquier organización es lo que constituye el ambiente en el cual funciona.

Debemos considerar que no todo lo que existe en el ambiente es importante para la organización, sino únicamente aquellos factores que son necesarios tanto para su funcionamiento, como para el cumplimiento de su objetivos y por tanto, indispensables para la toma de decisiones. A esto es a lo que se ha llamado *Ambiente Relevante*, entendido como "las transacciones que realiza una organización para funcionar efectivamente según su estructura interna, su giro o sector al que pertenece, así como de su situación en tiempo y espacio, por lo que debe ser muy flexible y dependerá de la operacionalización que se le quiera dar" (Fernández,1991:277).

El ambiente relevante de una organización Levison lo divide en estímulos primarios y secundarios. Mientras los estímulos primarios conforman una parte del ambiente que afecta más directamente a la organización, los estímulos secundarios afectan tanto al entorno completo de la organización como a los estímulos primarios.

Dentro de los estímulos primarios encontramos: "a) Las condiciones de mercado, b) Las condiciones de los proveedores y c) Las condiciones laborales, mientras los secundarios están constituidos por: lo legislativo (aranceles, tarifas e impuestos), el transporte, los competidores, el desarrollo tecnológico y las tendencias económicas, sociales y políticas del país" (Fernández,1991:278).

A continuación procederemos a identificar el Ambiente General y el Ambiente Relevante de la DCCR

- **Ambiente General**

Para identificar a Banco Nacional de México como una *organización formal*, entenderemos por ésta como "el esquema de división de tareas y poder entre la posición de la organización y las reglas que espera que guíen la conducta de los participantes, definida por la administración" (Etzioni en Mendez,1990:85), por lo que retomaremos a manera de introducción, ya que en el capítulo II se verá con más detalle la tipología de la organización, los conceptos manejados por los siguientes autores:

- Talcott Parson define a las organizaciones con base en su función o meta, por lo que clasificamos a Banamex como una empresa de producción de servicios financieros.
- Renate Mayntz define a las organizaciones con base en sus objetivos, en este caso Banamex es una empresa que busca el logro de ciertos resultados hacia fuera.

- Peter Blau y William Scott identifican a los Bancos como firmas comerciales, ya que su función es netamente mercantil.
- Emtai Etzioni elabora su definición con base en la función de control, en este caso ubicamos a Banamex como una empresa de servicios de tipo utilitario.
- Finalmente, siguiendo a Daniel Katz y Robert Kahn podemos decir que es una empresa de servicios de tipo productivo.

Dentro del ambiente General de Banamex identificamos que los estímulos secundarios pueden afectar o beneficiar a que un estudio de crédito se retrase o agilice en su proceso de autorización, estos estímulos estarán dados por las tendencias económicas en determinados sectores productivos del país; cambios en las leyes en materia de crédito, las cuales son establecidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, o por modificaciones a las políticas de crédito del propio banco, las cuales son dadas a conocer a través de la Dirección de Políticas de Crédito.

A partir de su ambiente general ubicamos a Banco Nacional de México, S.A. como una *organización formal* que pertenece al sector terciario de la producción nacional, es decir de *servicios*, se desempeña dentro del ramo *económico* dado que su actividad es la prestación de toda clase de servicios financieros.

Dadas las características de su ambiente lo podemos señalar como un *sistema abierto* porque permite la interrelación entre esta y su medio ambiente del cual obtiene información la procesa y lo regresa nuevamente al medio ambiente en forma de un producto, que en el caso de Banamex es un servicio financiero, y en el caso particular de la DCCR es un estudio de crédito autorizado, los cuales en ambos casos pretende cubrir las necesidades crediticias o expectativas de sus clientes.

Utilizando la teoría de sistemas podemos decir que Banamex es una *organización* que está formada por un gran número de *subsistemas*, áreas, departamentos o direcciones, en donde trabajan aproximadamente 32,000 personas organizadas para un fin común. En esta *estructura* existe una clara *división del trabajo*, lo que ha originado que cada persona desarrolle funciones y responsabilidades específicas dependiendo del departamento, área o dirección a la que se pertenezca.

Se cuenta con los recursos materiales, económicos, tecnológicos y de servicios necesarios para alcanzar ese fin común, que es lograr que la gente que requiera de algún servicio financiero encuentre en los que ofrece Banamex lo más aproximado a sus necesidades.

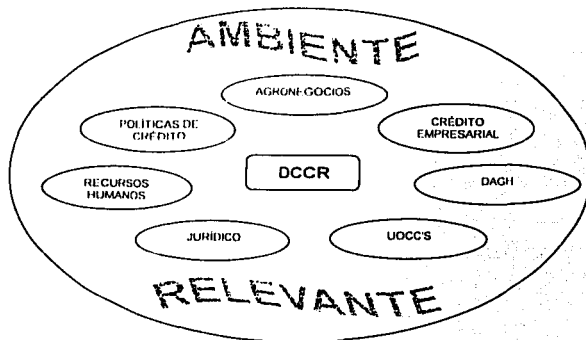
• **Ambiente Relevante**

Como ya se mencionó en párrafos anteriores, Banamex es un organización cuya actividad principal es la prestación de servicios financieros, por lo que en este sentido su ambiente relevante lo forman todas las áreas que hacen posible que esta función se desarrolle conforme a los objetivos organizacionales y en donde se encuentran involucrados tanto empleados, directivos y accionistas con el propósito de satisfacer las necesidades financieras o crediticias de sus clientes.

Debido a que la actividad financiera se encuentra inmersa en un ambiente altamente turbulento y en donde la competencia es un factor importante, se tienen que desarrollar continuamente productos, servicios y tecnología con el propósito de que a través de estos se brinde un beneficio adicional a los clientes, con la finalidad de lograr la aceptación de futuros clientes, así como de mantener la lealtad hacia Banamex de aquellos que ya lo son.

Debemos de tomar en cuenta que para poder brindar un servicio de calidad también es necesario contar con el personal idóneo y la infraestructura necesaria con lo cual se logre alcanzar los objetivos organizacionales, ya que sin éstos todo lo que se propusiera sería infructuoso, por lo que atrás de cada nuevo producto que se lanza al mercado existe toda una estructura organizacional que busca posicionar a ese producto en el gusto del público que lo va utilizar.

En el caso particular de DCCR, como el único producto que ofrece es un servicio, es decir un estudio de crédito autorizado, el ambiente relevante lo conforman aquellas transacciones que realiza la organización para funcionar las cuales se establecen dentro del ámbito laboral, es decir los llamados "estímulos primarios". El siguiente diagrama esquematiza las áreas con las que la DCCR interactúa.



1) **Crédito Empresarial:** El personal de esta área es la responsable de elaborar los estudios de crédito, el cual es el insumo necesario para que la Dirección de Control de Crédito Regional pueda realizar su trabajo, ya que son a través de éstos y de la información que contenga que se puede conocer al cliente, la cual servirá de base para tomar la decisión de autorizar o rechazar una solicitud de crédito. Aquí la dependencia es total ya que comercialización puede existir sin control de crédito pero control de crédito no puede existir sin comercialización, ya que éste es su proveedor de materia prima para trabajar.

2) **Políticas de Crédito:** Como su nombre lo dice, esta es el área encargada de establecer las normas y reglas para el otorgamiento de financiamientos, así como para la recuperación de los mismos. Por su parte la Dirección de Control de Crédito, es la área encargada de vigilar que estas normas y reglas se cumplan antes y durante la vida del crédito otorgado.

Aquí el grado de dependencia es mutuo, porque mientras el área de control de crédito requiere de reglas para guiarse en el otorgamiento y recuperación de los créditos; política de crédito necesita de alguien que cuide que estas reglas y normas se cumplan antes, durante y después de que los créditos han sido otorgados.

3) **Unidad de Operación y Control de Crédito (UOCC):** Esta área requiere tener estudios de crédito autorizados para poder trabajar, ya que ellos son los encargados por una parte de resguardar la documentación legal del crédito otorgado, como son los contratos, pagarés, facturas, escrituras, pólizas de seguro, etc. Por otra parte, dentro de las UOC's existen las llamadas mesas de control, en donde el personal que allí labora tiene la función de dar de alta las líneas de crédito ya autorizadas en los sistemas del banco, para que el cliente pueda disponer del crédito autorizado cuando lo requiera.

4) **Jurídico:** Al igual que las unidades de operación, esta área también requiere de estudios de crédito autorizados, para poder realizar la parte del trabajo que le corresponde, ya que por las características de los crédito que se otorgan, por lo general tienen que existir documentos legales de por medio.

En muchas ocasiones se tienen que elaborar contratos, pagarés o escrituras los cuales tiene como finalidad documentar que el crédito solicitado, fue autorizado por el banco, así como dispuesto por el cliente, para que en el caso de que se llegara a presentar un problema legal tener la seguridad de que se cuentan con todos los elementos requeridos para la recuperación de dicho crédito, ya sea a través de su pago o por al adjudicación de bienes propiedad del acreditado.

5) **Agronegocios:** Cuando se trata de créditos agropecuarios siempre se solicita que en el estudio de crédito se anexe un dictamen, donde se vierta la opinión de esta área respecto al tipo de crédito solicitado, en donde se consideren los riesgos y beneficios que dicha operación representa, ya que son ellos los expertos en dicho sector.

6) **Dirección de Administración de Garantías Hipotecarias (DAGH):** Cuando en las solicitudes de crédito se están ofreciendo garantías sobre bienes inmuebles se solicita que estas sean valuadas por esta dirección, la cual además tiene que emitir un dictamen sobre la viabilidad de tomar dichas garantías o solicitar otras.

7) **Recursos Humanos:** Con este departamento básicamente sólo se tiene contacto cuando se requiere personal. Como todos los puestos de las distintas áreas de Banamex tienen establecidos perfiles, el área de recursos humanos se encarga de buscar y seleccionar a los candidatos que considera que cubren con dicho perfil y los envía a entrevista a la dirección que los esta requiriendo. Excepto los niveles directivos los cuales siguen otro proceso.

Ya teniendo claro cual es el ambiente general y relevante que caracteriza a la DCCR, procederemos a identificar los insumos que toma de éstos, para después de transformarlos regresarlos a este medio ambiente ya como un producto que será utilizado por un tercero.

1.7.2 Ciclo de eventos.

Fernández Collado define el ciclo de eventos como el intercambio de energía con el medio a través de un proceso continuo, el cual está integrado por insumos, transformación y productos (1991:52). Esto tiene que ver con los procesos de producción más importantes para la organización y la relación con su medio ambiente relevante.

Entenderemos por *insumos* a los "elementos que se encuentran en el ambiente, fuera de la organización y son importados a la misma", *transformación* "el proceso mediante el cual los insumos se convierten en productos" y *producto* va a ser "el resultado del ciclo de actividades coordinadas y controladas en la organización que suele reingresarse al medio ambiente" (Fernández, 1991:14-15).

En esta parte, los insumos en la DCCR, lo representan los directores, analistas, secretarías, mensajeros y toda la infraestructura en equipo (computadoras, teléfonos, copiadoras, faxes), mobiliario y material (papelería, manuales, etc.) requerido para la realización óptima del trabajo, pero el principal insumo lo va a representar el estudio de crédito que es elaborado por los ejecutivos de cuenta, quienes pertenecen a la área de Crédito Empresarial.

La transformación se da desde el momento en que todos los elementos involucrados en la elaboración, análisis y autorización de los estudio de crédito, intervienen aportando conocimientos, experiencias y tiempo para lograr que éste cumpla con todos los parámetros establecidos por el banco para el otorgamiento de crédito y posteriormente para su recuperación.

El proceso de transformación inicia cuando en la DCCR se reciben los estudios de crédito para su revisión y análisis, el cual es efectuado por un Director de Control de Crédito Regional y su asesor, posteriormente en la sesión de crédito, la cual se realiza una vez a la semana y donde las solicitudes de crédito son presentadas por los coordinadores de los ejecutivos de cuenta a los niveles facultados para su autorización, se aclaran dudas y se determina la viabilidad de la solicitud presentada.

Si el crédito presentado es autorizado pero, el estudio de crédito presenta errores o inconsistencias se solicita que se corrijan, una vez echas estas correcciones se entrega el estudio original a los niveles facultados para que lo firmen en señal de autorización.

En el caso de la Dirección de Control de Crédito Regional, el producto será un estudio de crédito autorizado a través del cual se podrán satisfacer, en cierta medida, los requerimientos económicos y crediticios de los clientes de Banamex. Todo lo antes dicho lo podemos esquematizar de la siguiente forma:



1.7.3 Fronteras de la DCCR

Las Fronteras o "líneas abiertas de la organización, representan los límites entre organización y entorno que siempre están sujetas a interpretación. Es decir son flexibles y dependientes de las instancias propias de cada organización" (Fernández, 1991:280)

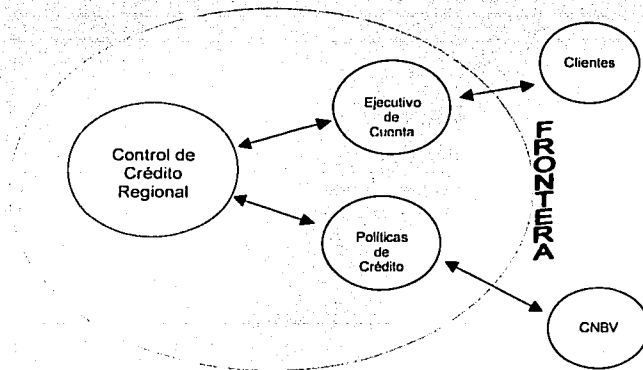
En estricto sentido las fronteras de la DCCR estarían representadas por los Directores de Control de Crédito Regional y sus asesores, porque son estos quienes tienen contacto directo tanto con la gente que se encuentra en Crédito Empresarial como en Políticas de Crédito quienes forman parte de la misma organización, por lo tanto no tienen contacto con el exterior es decir, con clientes o con la CNBV que es la entidad que regula la actividad crediticia como se puede apreciar en el esquema que mas adelante se presenta.

Por lo que para cuestiones del presente análisis incluiremos a las áreas de Crédito Empresarial y Políticas de Crédito, como parte de la organización objeto de estudio, porque son éstas los principales conductos de contacto con el exterior y porque son quienes proveen de información a la DCCR, es decir, estas dos áreas son las que mantienen interrelacionada a la DCCR con su medio ambiente exterior,.

1) **Ejecutivo de cuenta (Crédito Empresarial).**- Es la persona que tiene contacto directo con el cliente. Se encarga de solicitar y reunir toda la información necesaria para la elaboración de los estudios de crédito, cuida que toda la información que le es proporcionada sea veraz y en lo posible susceptible de verificarse. Por otro lado, también es el encargado vigilar la correcta instrumentación de los créditos, de dar seguimiento a los créditos ya autorizados, así como de vigilar que el cliente cumpla con lo estipulado en la solicitud presentada.

2) **Políticas de Crédito:** Esta área es la encargada de emitir todos los comunicados, circulares y normativas en donde se establecen los lineamientos que afectan tanto la autorización, el seguimiento y la recuperación de los créditos otorgados. Los comunicados emitidos por esta Dirección tienen como propósito que todo el personal que se encuentra involucrado en el proceso de elaboración, revisión, análisis y autorización de crédito estén enterados de los requisitos que deben cubrir los clientes susceptibles de financiamiento, ya sea por políticas establecidas por Banamex o por las que expide la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), así como de las modificaciones que se den a dichas políticas.

A continuación esquematizamos las fronteras de la DCCR:



1.7.4 Grado de interrelación

Según lo antes mencionado la DCCR es una organización abierta porque permite el flujo de información entre sus integrantes así como con los demás subsistemas con lo que se relaciona, ya que depende en gran medida de las condiciones existentes en el ambiente, por lo que constantemente tiene que adaptarse a éste, porque para seguir funcionando y ser considerado como un sistema vivo necesita estar interrelacionado con las demás organizaciones, de quienes, por una parte, obtiene los insumos que requiere para efectuar sus actividades y por la otra, consumen los productos que ofrece al medio ambiente.

Las relaciones que establece la DCCR con las áreas de Agronegocios, DAGH, UOCC'S, Jurídico, Recursos Humanos y Políticas de Crédito, si bien es cierto que se encuentran inmersas dentro de un suprasistema formal en donde cada sistema y subsistema están organizados hacia un fin común, las relaciones entre estas se establecen de manera informal, logrando con ello, y en el caso particular de Control de Crédito, mejorar y agilizar el proceso de transformación del producto que ofrece al medio ambiente.

Es cierto que toda organización requiere relacionarse con su medio ambiente para cumplir con sus objetivos, así como para poder responder a las exigencias que éste le impone, pero para ello es necesario contar con los elementos necesarios que le permitan tomar si no las mejores decisiones, por lo menos las más adecuadas, para ello requiere estar informada y conocer los patrones de cambio que proviene del medio ambiente exterior con la finalidad de realizar las adecuaciones pertinentes.

En el siguiente apartado analizaremos que tan contingente es la DCCR para responder a las necesidades o cambios que su medio ambiente le requiere.

1.8 Análisis Contingente de la DCCR

Conocer el medio ambiente de una organización implica saber interpretarlo, y para lograrlo es importante tomar en cuenta que "a) Las organizaciones no existen en un vacío, sino dentro de un contexto con el cual interaccionan, y b) es preciso que dicho contexto o entorno sea decodificado o leído por aquellos que dirigen las organizaciones" (Fernández, 1991:281)

Lo anterior implica que toda organización debe de ser capaz de adaptarse al medio que lo envuelve, si quiere continuar subsistiendo como un ente vivo y operante, para alcanzar los cometidos para los cuales fue creada. Todo esto es llevado a cabo dentro de un ambiente que cambia continuamente, el cual necesariamente la influye al establecer una interacción.

Para analizar como responde la DCCR a los estímulos del medio ambiente, recurriremos a los conceptos planteados por la Teoría Contingente, dado que establece como premisa básica la influencia del medio ambiente en las organizaciones, la cual se manifiesta a través de un "estímulo" y espera de la organización una "respuesta" adecuada a las demandas que el medio ambiente le establece para lograr su supervivencia, así como para cumplir con sus objetivos.

Esta teoría señala que "debe existir una estrecha relación entre las demandas del entorno (medio ambiente o contexto) y la manera en que una organización responde" (Martínez de Velasco en Fernández, 1991:54), lo cual significa que la organización debe de ser capaz de responder de la mejor manera a los reclamos del medio en el cual se desenvuelve, para ello requiere decodificar la información que éste le brinda con la finalidad de que pueda adecuar sus estructuras y funcionamiento.

En el caso de la DCCR, tiene que tomar en cuenta al medio ambiente para el otorgamiento de financiamientos, ya que éste da señales o estímulos que deben ser interpretados y analizados, para determinar en que ámbitos es posible intervenir o desechar.

Si consideramos que Banco Nacional de México tiene como actividad proporcionar financiamientos a quienes reúnan los requisitos establecidos, previo estudio y análisis, la Dirección de Control de Crédito tiene la obligación de vigilar, en la medida de lo posible, que la recuperación de los créditos otorgados sea viable, para ello tiene que conocer los ámbitos y actividades en que se desenvuelven los posibles acreditados y para lograrlo requiere de allegarse de la información necesaria para que sus decisiones sean acertadas y respondan a los patrones de cambio del ambiente

1.8.1 Caracterización del Ambiente

Una vez identificados los ambientes general y relevante de la DCCR y comprendido el concepto de contingencia como lo aborda la Teoría Contingente, procederemos a analizar el tipo de ambiente que caracteriza a dicha organización.

❖ Un *ambiente Turbulento*, se caracteriza por "cambios instantáneos, dinámicos y altamente impredecibles. Entre los elementos que contribuyen a crear turbulencia en la organización encontramos: rápidos cambios tecnológicos, constantes modificaciones a las leyes mercantiles, inflación económica, un mercado de gustos y valores variantes, por el contrario un ambiente será estable cuando la organización se enfrenta a un entorno donde las fuerzas económicas, políticas y sociales se mantienen constantes" (Fernández, 1991:281-282).

De la definición anterior podemos concluir que la DCCR se encuentra inmersa en un ambiente turbulento, dado que su actividad la desarrolla dentro del ámbito económico, donde la situación económica del país es uno de los principales riesgos, tanto para que los clientes puedan liquidar sus compromisos financieros a tiempo y de acuerdo a lo pactado, como para que las instituciones financieras continúen ofreciendo los servicios financieros de una forma menos selectiva.

Por otra parte las condiciones para el otorgamiento de créditos varían de manera constante y depende a que sector productivo se pretenda apoyar, favoreciendo a aquellos mercados donde se minimizan los riesgos. Es decir no son los mismos requisitos que tiene que cubrir un agricultor, ganadero, industrial, comercializador, etc

También se puede observar en los cambios tan rápidos que ha tenido la banca a partir de los años 70 con la expropiación, privatización y más recientemente con la extranjerización de ésta, a raíz de la globalización de las economías.

❖ Entenderemos por *ambiente Hostil* a aquel que se caracteriza por ser dominante, estresante, arriesgado y que provoca frustraciones, lo que se opone a un ambiente noble y seguro, el cual es controlado por la organización, a la vez que propicia a que se realicen nuevas tareas. (Fernández, 1991:282-283).

Mientras que a Banamex lo caracteriza un ambiente hostil porque existe una competencia desmedida entre los distintos bancos, los cuales se "pelan" por apoyar a los mejores clientes, debido a que por su capacidad económica o por la actividad que realizan, no representan mucho para la instituciones financieras. Con esto lo que se provoca es una "guerra" en cuanto a ver quien ofrece al cliente las mejores condiciones de mercado, servicio y capacidad de respuesta.

La DCCR se encuentra en un ambiente seguro, porque ha esta dirección no le interesa tanto las condiciones de competencia en el mercado, sino que el crédito que se autorice cumpla con las políticas establecidas y las necesidades de financiamiento del cliente.

❖ *Un ambiente es Diverso o Heterogéneo* cuando "los mercados de una organización son variados en sus características" (Fernández, 1991:283-284). Aquí encontramos a las grandes organizaciones que se desenvuelven en diversos entornos debido a la cantidad de productos que ofrecen, por el contrario un ambiente homogéneo se caracteriza porque se concentra en un tipo de cliente o sector del mercado.

La DCCR se encuentra inmersa en un ambiente heterogéneo porque aún y cuando el único producto que ofrece es un estudio de crédito autorizado, éste va dirigido a diferentes sectores productivos del país como pueden ser el industrial, comercial, agrícola o de servicios, porque para ofrecer financiamientos a

estos sectores es necesario tomar en cuenta también el entorno en que desarrollan sus procesos productivos, con la finalidad de asegurar la recuperación de los créditos otorgados, además no hay que olvidar de que las características de los créditos cambiarán de acuerdo al cliente que se este apoyando.

❖ **Ambiente integrado o estructurado** se refiere al grado en que se encuentra organizado. En el caso de la DCCR se encuentra sujeto a normas y reglas impuestas por el propio Banco o por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Como por ejemplo el no poder otorgar créditos a personas, físicas o morales, que se encuentren boletinados en el Buró Nacional de Crédito; a funcionarios públicos en servicio; a empresas que presenten capital contable negativo en su información financiera o que se encuentren en un estado de quiebra técnica, o a tomar a menores de edad como acreditados.

O bien una vez que ya fue otorgado y dispuesto el crédito se tienen que hacer las reservas correspondientes de acuerdo a la probabilidad de incumplimiento del cliente; solicitarle información financiera de manera periódica para verificar que su situación económica no se deteriore, o solicitar que se realicen visitas periódicas para constatar que el crédito otorgado sea utilizado para lo que fue solicitado.

❖ **Ambiente abundante** entendido como "el grado de abundancia o escasez de los recursos existentes. Estos conceptos se aplican a la definición de un ambiente del cual dependen las organizaciones para vivir. La abundancia o escasez de materias primas, de recurso humanos o tecnológicos conforman la ecología de la organización y de su adecuado conocimiento, administración y explotación depende la sobrevivencia del sistema" Fernández, 1991:285)

De la DCCR podemos decir que se encuentra en un ambiente abundante en cuanto que dada la situación económica del país cada vez existen más empresas que requieren ser apoyadas o financiadas para desarrollar sus actividades, sin embargo, no todas son susceptibles de recibir financiamientos porque no reúnen las características que las instituciones financieras buscan, entre ellas Banamex a través de la DCCR, para asegurar que los créditos que otorgan sean recuperables.

Con el propósito de poder determinar el grado de incumplimiento de los clientes en el pago de los créditos otorgados, Banamex los califica en una escala que va de 1 a 10, en donde 1 es la mejor y 10 es la peor, para ello toma en consideración tres aspectos fundamentales: a) La situación financiera de la empresa, b) su posición competitiva y c) los ajustes que se hacen de la información financiera, por lo que dependiendo de la calificación que obtengan dependerá la flexibilidad o dureza para otorgarles financiamientos, así como los tipos de crédito y las condiciones que les establece. Así encontramos que los mejores clientes presentan calificaciones de 1 a 3, los regulares de 4 a 6, los malos 7 y 8 y los indeseables en 9 y 10.

1.8.2 Fuentes de Incertidumbre

Por incertidumbre debemos entender " el hecho de no poder predecir correctamente todas las alternativas de un evento dado" (Fernández, 1991:282), así pues, las fuentes de incertidumbre son los obstáculos, las oportunidades, los problemas y la contingencias a las que se enfrenta una organización para subsistir.

De acuerdo a lo antes planteado y a lo que establece la Teoría Contingente, de que toda organización requiere interactuar con su ambiente para obtener información con el propósito de adaptarse a los retos que le presenta, entre estos el disminuir o potenciar las fuentes de incertidumbre, para así continuar como un sistema vivo y operante.

Entre las fuentes de incertidumbre encontramos los siguientes: los **obstáculos** son "algo con que una organización tiene que aprender a vivir"; la **contingencia** "en un evento probable, aunque no seguro, que ocurra y que una organización debe prever, ya que puede afectar fundamentalmente sus operaciones"; la **oportunidad** es "una situación potencial de ganancia para la organización que debe ser reconocida y aprovechada a tiempo" y los **problemas** son "aquellos eventos que afectan el desempeño de la organización en forma temporal". (Fernández, 1991:285-286).

En la DCCR podemos ejemplificar las siguientes fuentes de incertidumbre:

- En el caso de los **obstáculos** encontramos las regulaciones que establece la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, ya que al ser el organismo que reglamenta las actividades de las instituciones financieras, entre ellas la de los bancos, establece las normas para que estos actúen, las cuales deben ser acatadas una vez que se dan a conocer porque de lo contrario se incurriría en sanciones o multas; lo que va en detrimento de la confianza que se deposita en éstos.
- Las **contingencias** en la DCCR son poco probables que se den, sin embargo cabe la posibilidad de que por alguna razón deje de operar ya sea porque su personal se encuentre incomunicado o inhabilitado o porque la Dirección General decida "optimizar" a la organización, desapareciendo su función.
- Las **oportunidades** que tiene la DCCR para subsistir y cumplir con su función son amplias, ya que por un lado debe existir por requerimiento de la CNBV, además del creciente aumento en las necesidades de financiamiento en los distintos sectores productivos, y por otro, al ser un área que cuida que se apliquen las políticas de crédito autorizadas, al mismo tiempo que analiza de manera objetiva tanto a los clientes como la viabilidad de los diferentes financiamientos que se les proporciona, ayuda a disminuir el riesgo de que los acreditados incurran en incumplimiento de pago de los créditos solicitados.

- Los **problemas** están dados básicamente en los mercados o ámbitos de las diferentes actividades económicas que se pretenden apoyar y que por alguna razón presentan alguna eventualidad. Estas eventualidades pueden estar dadas básicamente por cambios en la situación económica, política y social que afecte al país.

1.8.3 Mecanismos para obtener información del ambiente.

Para decodificar el ambiente organizacional de la DCCR debemos conocer e "interpretar los sucesos del entorno relevante de la organización en información de facto que sirva para planear, organizar y dirigir las metas de la organización". (Fernández, 1991:286)

Si partimos del hecho que el la DCCR entre las funciones principales que tiene es analizar y autorizar estudios de crédito, entonces su ambiente relevante estará constituido por todas aquellas áreas, tanto dentro de la organización como fuera de ella, que le proporcionan apoyo y le proveen de información para cumplir con este objetivo.

Entonces podemos decir que existe un grado de incertidumbre alto en entorno a esta organización objeto de estudio, porque no se pueden prever todos los cambios que le puedan efectuar en el devenir de los acontecimientos tanto internos como externos.

Para reducir este grado de incertidumbre, definida por Goldhaber como "la diferencia que existe entre la información disponible y la que en realidad se necesita" (Fernández, 1991:287), una de las fuentes a las que acude con frecuencia es la **retroalimentación (Feedback)**, definida como "los procesos mediante los cuales un sistema abierto recoge información sobre los efectos de sus decisiones internas en el medio" (Arno y Osorio, 1998), la cual en el caso de la DCCR, es obtenida a través de las personas que operan o trabajan en los diferentes que son de su interés.

Por ejemplo si se presentan una solicitud de crédito para financiar la siembra, cultivo y recolección de algodón, se deben tomar en cuenta las condiciones del mercado, en cuanto a precio y calidad, ya que este producto puede dirigirse al consumo nacional o de exportación; que el productor tenga la suficiente experiencia en el cultivo de este producto; que cuente con el equipo tecnológico necesario para llevar a cabo sus labores agrícolas, también debe contar con canales de comercialización definidos, así como que la región en donde se lleve a cabo la siembra sea la idónea y se realice dentro de las temporadas de cultivo adecuadas, por lo que toda esta información es solicitada a gente que se encuentre involucrada o que conozca estos ámbitos.

Otra forma es la **búsqueda de información al exterior**, para seguir con el mismo ejemplo en cuanto al sector agrícola, se debe tomar en cuenta los planes agrícolas que son desarrollados por personal especializado que se encuentra en las diferentes Direcciones Regionales de Crédito.

En dichos planes se establece el panorama nacional e internacional en cuanto a producción y precio de los productos. A nivel regional se menciona la cantidad de hectáreas autorizadas por el gobierno para la siembra de determinados cultivos de cada uno de los productos, se establece los rendimientos promedios por hectárea; el precio por tonelada; el costo por hectárea para hacer producir la tierra; a quienes se debe de financiar y cuanto es lo máximo que se debe de prestar por hectárea.

También se toma en cuenta los comunicados en periódicos, revistas, radio y TV sobre eventos que puedan afectar el sector que se pretenda apoyar. Como ejemplo de esto se puede mencionar lo que en fechas recientes a afectado a los productores de ganado en Europa como es el caso del brote de la enfermedad de la Fiebre Aftosa (o de las vacas locas) y las medidas de protección que están tomando tanto el gobierno como los productores para evitar en lo posible el contagio de ganado nacional.

Como **Forma de Control Directo Interno**, el apoyo es básicamente en el manual de crédito y circulares que emite el área de políticas de crédito y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB) sobre las opciones de financiamiento o las restricciones de éstos a determinados sectores o clientes.

La DCCR como área, no cuenta con mecanismos externos de control directo ni indirecto es decir no se tienen incorporadas otras áreas que dependan de él para que manejen su imagen. Sin embargo, a nivel institucional se cuenta con la Dirección de Mercadotecnia, la cual es la encargada de cuidar la imagen de Banamex hacia el exterior, para ello realiza los convenios o negociaciones pertinentes con las distintas organizaciones de medios masivos en donde se insertará su publicidad.

1.8.4 Toma de decisiones con respecto del ambiente.

El ambiente externo es el principal factor que interviene en la toma de decisiones. Podemos decir que la DCCR es contingente porque para evitar que un cliente caiga en incumplimiento o en cartera vencida se toma las acciones necesarias para evitar que esto ocurra, en la medida de lo posible, pero para que esto se logre requiere estar informado. Por ejemplo cuando a un cliente, al cual ya se le otorgó un crédito y le empieza a ir mal financieramente, se analiza su situación y si es factible se le pueden reestructurar sus adeudos, dándole más plazo para pagar, adecuando el pago de sus amortizaciones de acuerdo al flujo de efectivo de la empresa, etc.

Si es un cliente que ya se encuentra en cartera vencida también se analiza su situación para determinar la forma en que liquide sus adeudos, ya sea a través de reestructuras, finiquitos, daciones en pago y si no se llega a ningún acuerdo se da la instrucción para que se proceda jurídicamente contra éste.

Finalmente si el crédito ya se autorizó pero que no se ha dispuesto y si existiera alguna contingencia se verían las posibilidades de salvarla o se puede tomar la decisión de que no se disponga del crédito hasta que haya una mejoría en las condiciones que están afectando o en el último de los casos cancela la autorización.

Los mecanismos con los que se cuenta para la toma de decisiones es básicamente la información que se obtiene en los estudios de crédito, la cual es plasmada por el ejecutivo de cuenta, ya ellos son los que están más involucrados en los sectores que se apoyan o por tratarse de clientes tradicionales, así como del conocimiento que el Director de Control de Crédito tiene de los diferentes sectores productivos.

Por otro parte también se toma en cuenta la información que se da a conocer a través de los diferentes medios de comunicación masiva como periódicos, radio, televisión e internet.

En el siguiente capítulo analizaremos a la Dirección de Control de Crédito de Banamex a partir de su dimensión formal, es decir, a partir de su estructura formal veremos como dice la organización que trabaja, cuales son los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros con que cuenta, así como la estructura funcional (división de puestos y funciones) para desarrollar sus actividades

Análisis Situacional

A partir de los antecedentes históricos que rodea a Banco Nacional de México y de ésta a la Dirección de Control de Crédito Regional (DCCR), nos podemos dar cuenta que es una organización que está totalmente determinada por el ambiente, al cual podríamos decir que debe su nacimiento y desarrollo, el cual de ser prácticamente un banco de estado en sus inicios, pasó ser uno de los más importantes de la Banca Nacional.

Si tomamos como punto de partida las Teorías de Sistemas y Contingente, en donde la primera ve a las organizaciones como sistemas abiertos y dinámicos en donde existe interrelaciones constante de información; mientras que la segunda hace énfasis en que las organizaciones deben ser capaces de responder de manera contingente a los cambios que el medio ambiente les exige si quieren continuar subsistiendo como entes vivos y operantes, podemos precisar que tanto Banamex como suprasistema y la DCCR como sistema, han sido capaces de mantenerse y transformarse dentro del medio ambiente turbulento que ha caracterizado, durante toda su existencia, la actividad económica en la cual se encuentran inmersas.

Precisamente de esta respuesta contingente al medio ambiente es lo que debe su nacimiento la DCCR, la cual se estructuró por la necesidad de Banamex, de contar con una área que cuide que los créditos empresariales que otorga cumplan con los lineamientos establecidos, tanto por el propio banco como por los organismos que regulan su actividad financiera, esto con el fin de no volver a tener los altos índices de cartera vencida que ha afectado a la banca en los últimos tiempos, así como para tener una mayor certidumbre que dichos financiamientos son recuperables.

Por otra parte debemos tomar en cuenta que la actividad crediticia se encuentra inmersa en un ambiente de alta competencia, en donde la capacidad de respuesta es esencial para ganar o perder clientes, en este sentido el conocimiento que tenga de su medio ambiente relevante es esencial para responder de manera adecuada, sin embargo al no tener la DCCR contacto directo con el exterior y depender de otras áreas para que le provean de la información requerida, para tomar la decisión de autorizar o rechazar una solicitud de crédito, es algo que limita su actuación.

Conforme a los retos y perspectivas que le impone el medio ambiente a la DCCR, su permanencia como sistema vivo y operante dependerá en gran medida de la forma en que se encuentre organizado para la realización del trabajo, por lo que tiene que flexibilizar este proceso para allegarse de la información que necesita con el objetivo de poder agilizar la toma de decisiones para la autorización de los diferentes estudios de crédito que le son presentados.

No hay que olvidar que la historia de la banca a estado marcada por continuos cambios en la situación económica, política y social que han afectado al país desde siempre, por lo que en la actualidad la banca ha dejado de ser nacional para dar paso a una banca internacional, esto provocado por la globalización de la economías y la apertura de los mercados nacionales, por lo que ahora la DCCR enfrenta nuevos retos y perspectivas.

Entre los retos que tiene por delante la DCCR esta la de enfrentar a nuevos adversarios, los cuales ya tienen una larga experiencia en el otorgamiento de financiamientos, por lo que tienen perfectamente identificadas las áreas que son susceptibles de financiar y aquellas que representan un mayor nivel de riesgo, por lo que la competencia para ganar mercado va a estar enfocada en las primeras.

En este sentido, la actual banca nacional ha experimentado una profunda transformación por lo que ahora responde a intereses trasnacionales, y el caso de Banamex no es la excepción, porque la DCCR ha tenido que adoptar las políticas crediticias de CitiGroup, y con ello a replantear sus procesos para el otorgamiento de créditos y a dejar de lado a aquellos sectores que para ellos -citigroup- no son susceptibles de financiar, sin tomar en cuenta que la situación socioeconómica de México es completamente diferente a la de los países en lo que opera. Esto deja constancia de que la Banca en México, ha dejado de ser una Banca que atienda estrictamente criterios locales para convertirse en una banca que responde a los intereses de sus accionistas.

Capítulo II

La DCCR y su Estructura

México como parte integrante del mercado más grande del mundo, y en donde tiene que competir con dos países industrializados, como lo son Estados Unidos y Canadá, se enfrenta a la urgente necesidad de contar con empresas que posean la adecuada coordinación de sus recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales, estructurales y comunicativos para lograr la mayor eficacia posible.

Esto nos lleva a cuestionarnos la importancia que posee el análisis de las organizaciones, de sus aspectos formales e informales, de su estructura organizacional y comunicativa, así como de las interrelaciones que establecen sus miembros para el desempeño de sus actividades.

En este capítulo se estudia a la Dirección de Control de Crédito Regional de Banamex a partir de su tipología, objetivos y valores que la guían, así como de su estructura organizacional, es decir el "deber ser" de la organización. Mediante la aplicación de diversas teorías de la organización, entre las que se encuentran la Teoría Humanista, la Teoría Clásica, la burocracia de Max Weber etc., nos ayudarán a identificar las características particulares que la distinguen de cualquier otra organización, aún de aquellas que realizan actividades parecidas o iguales.

La consulta de documentos internos elaborados por la organización, así como la permanencia del investigador en la DCCR, la experiencia del trabajo diario realizado desde que se creó hasta la fecha son elementos que avalan lo que aquí se presenta. Comenzaremos con la descripción de la DCCR planteando el tipo de organización de que se trata, hasta llegar a describir el tipo de autoridad que se ejerce para la consecución de sus objetivos.

2.1 Diagnóstico de la Dimensión Formal de la DCCR

Si partimos del hecho de que el hombre por sí solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos, es como podemos entender que se haya reunido con otros hombres para que juntos de manera coordinada, unieran esfuerzos y trabajo para la consecución de dichas necesidades. De esta forma primitiva es como se empiezan a formar las organizaciones, en las cuales una de las características es el establecimiento y logro de objetivos comunes, a través de la cooperación y división del trabajo.

La sociedad actual se encuentra constituida por un gran número de organizaciones, en donde escuelas, empresas, bancos, iglesias, clubes, etc., se encuentran articuladas y le dan una configuración particular, al mismo tiempo, estas organizaciones comparten rasgos comunes, entre los que podemos identificar los siguientes: " a) Se trata de formaciones sociales, de totalidades articuladas con un círculo precisable de miembros y una diferenciación interna de funciones; b) Están orientadas de una manera consciente hacia fines y objetivos específicos; c) Están configuradas racionalmente, al menos en su intención, con vistas al cumplimiento de estos fines y objetivos" (Mayntz, 1990:47) En el apartado siguiente determinaremos a que tipo de organización pertenece la DCCR.

2.2 Tipología de la DCCR

Para poder efectuar el análisis de la estructura formal de la Dirección de Control de Crédito Regional (DCCR), lo primero que debemos determinar es a qué tipo de organización pertenece, lo que nos permitirá identificarla dentro de la gama de organizaciones formales existentes. Para lograrlo retomaremos los planteamientos presentados por Jos S. Mendez (1990:85), de las diversas corrientes teóricas como son la clásica, la humanística y de sistemas, para a partir de éstas caracterizarla.

1.- **Talcott Parson** identifica a las organizaciones basadas en su función o meta en:

- a) De Producción ⇒ Aquí se encuentran empresas que elaboran bienes y servicios, los cuales son consumidos por la sociedad.
- b) De Metas Políticas ⇒ A este tipo de organizaciones corresponden los partidos políticos y sindicatos, cuyo objetivo es generar y distribuir poder dentro de la sociedad.
- c) Integrativas ⇒ Aquí encontramos por ejemplo a la policía y bomberos, quienes tienen como finalidad lograr que la sociedad trabaje de manera solidaria para de esta forma lograr la satisfacción de sus expectativas institucionales.
- d) De mantenimiento de ⇒ A estas pertenecen las instituciones educativas y culturales cuyo fin es asegurar la continuidad de la sociedad patrones.

2.- **Ronato Mayntz** clasifica a las organizaciones con base a sus objetivos:

- a) Se limitan a la coexistencia de sus miembros. ⇒ Dentro de esta categoría se encuentran los círculos de esparcimiento y recreación, los cuales tienen como fin la coexistencia, actuación común y contacto de sus integrantes.
- b) Actúan de manera determinada sobre las personas admitidas. ⇒ Aquí encontramos por ejemplo a las universidades, escuelas, hospitales, iglesias, prisiones.
- c) Buscan el logro de ciertos resultados hacia fuera ⇒ Administración, policía, partidos políticos, asociaciones benéficas.

3.- **Peter Blau y William Scott** agruparon a las organizaciones sobre la base de su función en:

- a) De beneficio mutuo ⇒ Sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes.
- b) Firmas comerciales ⇒ Industrias, bancos y almacenes; estas benefician a sus propietarios y directivos.
- c) de servicios ⇒ Estas tienen como fin beneficiar a sus clientes, aquí encontramos a hospitales, escuelas.
- d) de bienestar común ⇒ Oficinas gubernamentales, policías, bomberos, institutos de investigación científica, éstas benefician al público en general.

4.- **Amita Etzioni** clasifica a las organizaciones sobre la base de su función de control en:

- a) Coercitivas ⇒ Aquí encontramos a las prisiones cuyo medio de control se da a través de la coacción hacia los integrantes inferiores.
- b) Utilitarias ⇒ Las industrias y los bancos pertenecen a este tipo de organizaciones, el medio de control es de naturaleza financiera o de recompensas materiales.

5.- **Daniel Katz y Robert Kahn** las ordenan tomando en cuenta la estructura y naturaleza de la organización en:

- a) Productivas ⇒ Empresas que proporcionan bienes o servicios
- b) de mantenimiento ⇒ Conservan a los miembros de la sociedad, aquí están las escuelas y sectas religiosas
- c) de adaptación ⇒ Son organizaciones que se dedican a desarrollar conocimientos, como las universidades y los institutos de investigación
- d) Político administrativas ⇒ Se encargan de coordinar y controlar a la gente y los recursos, encontramos en este segmento a los partidos políticos, sindicatos y organizaciones de profesionales.

Siguiendo a estos teóricos podemos clasificar a la Dirección de Control de Crédito Regional de Banamex de la siguiente manera:

- Es una empresa de producción ya que su fin es proporcionar servicios financieros a quien lo solicite, previo análisis.
- Es una organización que busca el logro de ciertos resultados hacia fuera, porque requiere que la gente reconozca y sobre todo utilice alguno de los servicios financieros que ofrece.
- Es una firma comercial ya que su función principal es netamente mercantil, obtener ganancias por sobre todas las cosas, para beneficio propio.
- Es una empresa utilitaria porque provee un servicio, que en el caso que nos ocupa es un servicio financiero.
- Finalmente es una empresa de tipo productivo porque al crear un servicio proporciona riqueza para un sector de la sociedad.

Como ya se mencionó en el capítulo I, la DCCR es una organización de producción cuya finalidad es otorgar apoyos financieros a los diversos sectores productivos del país. Al funcionar como una firma comercial lo que busca es siempre una ganancia, ésta la obtiene a través de las comisiones e intereses que cobra por los financiamientos brinda, los cuales son pagados por el cliente, porque sabe que al contar en este servicio puede obtener los recursos económicos necesarios que le ayudarán a generar una mayor riqueza, con lo que podrá pagar lo solicitado y quedarse además con una ganancia.

Por otra parte, Mayntz divide a las organizaciones de acuerdo al tipo de objetivo, entre los que tenemos:

- a) **Objetivos Recreativos:** Se limitan a la coexistencia de los miembros, a su actuación común y al contacto recíproco que esto implica (círculos de esparcimiento, clubes, asociaciones recreativas, etc.) La pertenencia a estas organizaciones es voluntaria.
- b) **Objetivos de actuar de una manera determinada:** Actúan sobre un grupo de personas que son admitidas para ese fin en la organización, como son las escuelas, universidades, hospitales, prisiones y los grupos sobre los que se actúa son los alumnos, estudiantes, enfermos, prisioneros. Las personas que la integran se someten a la actuación de la organización de manera voluntaria o forzosa.
- c) **Objetivos al logro de ciertos resultados o de una determinada acción hacia afuera:** A esta categoría pertenecen todas las organizaciones de la vida social, la administración, la policía, los consorcios de intereses. (Mayntz, 1990: 76)

De acuerdo a lo planteado por Mayntz podemos decir que los objetivos que guían a la DCCR son: el de actuar de una manera determinada y al logro de ciertos resultados. Del primer objetivo podemos decir que los miembros que integran la DCCR están en ésta de forma voluntaria. Como esta dirección es de reciente creación (aproximadamente 2 años), el Director General Adjunto de la División seleccionó de entre un grupo de "candidatos" a los que ocuparían más tarde los puestos de Directores, los cuales fueron elegidos básicamente por la experiencia en el análisis y otorgamiento de créditos empresariales.

Por su parte los Directores de Control de Crédito Regional eligieron a sus asesores, tomando en cuenta que estos debían conocer, interpretar y analizar, tanto las políticas y procesos de crédito, como de los diversos tipos de financiamientos empresariales que como organización brinda a sus acreditados. Por otra parte las secretarías al igual que los mensajeros llegaron junto con los Directores de Control de Crédito porque ya estaban trabajando con ellos.

Del segundo objetivo podemos decir, que al igual que cualquier organización, lo que se persigue es el logro de resultados, y el caso particular de la DCCR no es la excepción, máxime si se trata de una organización que proporciona servicios financieros. Pero para proporcionar un crédito se toma en cuenta la capacidad de pago, experiencia crediticia y moralidad del cliente para cumplir con sus compromisos crediticios. Con esto lo que se busca es que no se presenten nuevamente los niveles de cartera vencida que se dieron en el pasado y que cada crédito otorgado cumpla con las políticas establecidas por el Banco y la Comisión Nacional Bancaria.

Al presentar estas tipologías nos podemos dar cuenta que la DCCR es organización, como cualquier otra, con características propias y por lo tanto distinta, que la hacen difícil de encuadrar en una sola.

Las organizaciones nacieron para atender las necesidades de la sociedad pero, al estar integrada por hombres se convierten en entes sociales con características y vida propia, en donde confluyen un número de intereses, valores, creencias, etc. Por estos motivos las organizaciones requieren establecer una serie de objetivos y valores que fundamenten su existencia y que permitan, por un lado satisfacer sus propias necesidades y por el otro satisfacer las necesidades del medio con el cual interactúa, temas que abordaremos en los siguientes apartados.

2.3 Objetivos y Valores que guían a la DCCR

En la mayoría de las organizaciones los objetivos, metas, valores, etc. son reflejo de la filosofía de ésta, es decir el conjunto de ideas o valores que sobre sí misma tiene la organización. Cabe señalar que en el caso de Banco Nacional de México, no se encontró documento alguno que formalice su filosofía, por lo que en su lugar presentamos los objetivos y valores institucionales que establecen el actuar de la organización en un marco social y que influyen directamente en la vida de sus integrantes.

Los objetivos y valores de la una organización son fundamentales, porque permiten conocer hacia donde debe orientar sus esfuerzos, además de ser el punto de referencia que rige las acciones de sus integrantes, o como señala Mayntz "El objetivo de la organización solamente debe considerar lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz, 1990:75)

2.3.1 Valores Profesionales Banamex

Mayntz considera la constelación de valores como "las actitudes valorativas que predominan entre los miembros, los cuales no constituyen por sí mismos una parte fundamental del objetivo de la organización, pero que en ciertas circunstancias debe influir sobre el objetivo y sobre el comportamiento de la organización" (Mayntz, 1996:85)

Parafraseando a Robbins los valores son importantes en el estudio del comportamiento organizacional porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación, además de que influyen en su percepción. (Robbins, 1993:95)

Tanto para Mayntz como para Robbins, en los valores la organización sustenta su forma de pensar y de actuar, es la razón misma del trabajo que realiza, así como las relaciones y la imagen que desea proyectar tanto a sus públicos internos como externos.

A continuación se presenta los Valores Profesionales Banamex, debido a que no existen unos establecidos específicamente para la DRCC, sin embargo estos deben de ser compartidos por todos los miembros que integran la organización. (Manual de Bienvenida Banamex: 31)

Profesionalismo	Pon todo tu esfuerzo y capacidades personales para hacer lo que se debes hacer en forma correcta. Actualiza continuamente tus conocimientos y habilidades, fortaleciendo valores y actitudes positivas.
Compromiso	Involúcrate con los principios en los que crees para que cumplas con los convenios y obligaciones acordados con los demás.
Respeto	Pon atención y consideración a la dignidad y a los derechos inherentes a la naturaleza del ser humano, siendo este el fin y no el medio, comenzando por uno mismo.
Honradez	Procede con rectitud y con honor, respetando los bienes de los demás, usando los bienes de la institución y del cliente sólo para el trabajo, en la forma, tiempo y lugar establecidos por la misma Institución, y no para beneficio personal o de terceros.
Discreción	Guarda y protege la información a la que se tenga acceso, utilizándola prudente y éticamente; no para beneficio personal o de terceros.
Excelencia	Desarrolla un trabajo de calidad superior, que satisfaga plenamente las expectativas y necesidades de quienes lo usan.
Productividad	Esfuéztrate continuamente y sé persistente en la utilización óptima, eficiente y eficaz de los recursos asignados para el trabajo y servicio, así como del tiempo disponible.
Adaptabilidad	Consciente y voluntariamente, adecua tus características personales a los cambios del entorno, manteniendo tu propia identidad y superando la eficacia y eficiencia en el proceso de satisfacción de los requerimientos y necesidades de la institución, del cliente y personales.
Confiabilidad	Actúa de acuerdo a todos los principios y valores universales en las relaciones con los demás, de tal forma que siembres en ellos la seguridad de que responderás a lo que esperan de ti.

Mexicanidad

Pon el sentido de los demás valores, sirviendo primordialmente a la sociedad y a la cultura de la cual tienes el privilegio de formar parte.

Los *Valores Profesionales Banamex* al igual que sus *Objetivos* sirven como medio para la consecución de sus fines. En estos valores se fundamentan en las actividades de Banco Nacional de México dentro del quehacer financiero, los cuales responden a la necesidad de la organización de contar con empleados en los que pueda depositar su confianza, quienes al mismo tiempo son el reflejo o imagen de la organización ante sus clientes.

Sin embargo, podríamos decir que estos valores son un formulario de buenas intenciones porque no influyen de manera especial en las actitudes y comportamiento de los integrantes de Banco Nacional de México, esto es porque no son recordados por el personal que labora en la organización, debido a que solamente le fueron dados a conocer cuando recibió su curso de inducción y aunque están plasmados en el manual de bienvenida que se les proporcionó a su ingreso, una vez terminada la inducción no lo vuelven a ver, pero sobre todo porque no existe un reforzamiento de éstos dentro de las instalaciones o a través de los medios de comunicación interna.

A diferencia de los *Objetivos Banamex*, que veremos enseguida, y que continuamente se les son recordados a los empleados, sobre todo a aquellos que atienden clientes directamente.

2.3.2 *Objetivos Banamex*

Como objetivo de una organización Mayntz considera que debe ser "lo que realmente guía las decisiones, lo que orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico" (Mayntz, 1996:75) y que no necesariamente tiene que ser igual al que está estipulado a los estatutos o en un reglamento.

Los objetivos de Banamex que a continuación presentamos están plasmados, al igual que los valores, en el manual de bienvenida, estos al ser generales ya son aplicables a toda la organización, y por lo tanto son válidos y rigen la forma de actuar de la DCCR.

Orientación al cliente

- Conocimiento más profundo de nuestros mercados, nuestros clientes y sus necesidades financieras.
- La más alta calidad de servicio.
- Innovación constante en productos y servicios.
- Desarrollo de relaciones de largo plazo, ampliando nuestra base de clientes y productos.

Alta calidad de personal

- Retener, atraer y desarrollar a los mejores profesionales de la banca.
- Formación permanente de capital humano.
- Fomentar y profundizar el trabajo en equipo.
- Ampliar y diversificar las opciones para el desarrollo profesional y personal.

Alta rentabilidad en forma consistente

- Niveles adecuados de capitalización para realizar la inversión necesaria y así continuar siendo los primeros.
- Rendimiento adecuado al capital.
- Mejor gestión en un ambiente de mayor exposición al riesgo.
- Productos y servicios con estándares de calidad internacional. (Manual de Bienvenida Banamex: 27)

2.3.3 Correspondencia entre Organización y Objetivos

Los *Objetivos Banamex* son legales y están inmersos dentro de las metas que toda organización busca conseguir para permanecer en continuo crecimiento. Podemos observar que estos están establecidos a largo plazo, aunque se tienen que cumplir día a día, por otra parte son generales porque comprenden a toda la organización, además de ser estratégicos ya que están acordes a la actividad que Banco Nacional de México desarrolla y que como institución financiera debe cumplir y respetar, además de que están establecidos como fin para el logro de resultados, como se menciona en la tipología vista con antelación.

Los objetivos antes presentados guardan un vínculo estrecho con los integrantes de la Dirección de Control de Crédito Regional porque se tiene la experiencia para proponer los diversos servicios financieros, de acuerdo con las necesidades de los clientes y tomando en consideración los mercados en los que operan, cuidando que estos sean rentables tanto para Banamex como para los acreditados, lo que conlleva a una relación por lo general permanente.

Lo plasmado en los dos puntos anteriores nos lleva a pensar que debe de existir necesariamente una correspondencia entre valores y objetivos, esto con el fin de que la organización sea congruente entre lo que dice y lo que hace, por lo que a continuación analizaremos si esto se lleva a cabo.

2.3.4 Correspondencia entre Valores y Objetivos

Una vez revisados los *objetivos institucionales* y los *valores profesionales* que Banamex persigue, podemos observar que no existe conflicto entre estos, por el contrario hay una estrecha relación entre ambos, porque objetivos y valores se complementan, ya que están orientados a que los servicios que ofrece sean de la mejor calidad, económicamente rentables y que cubran las necesidades crediticias de sus clientes y para cumplir con estos objetivos requiere que el personal involucrado cumpla con las expectativas que de él se tiene.

El hecho de que Banamex en lo general, y de la DCCR en lo particular, sea una organización cuyo objetivo principal es el logro de ciertos resultados, el cual no podría ser de otra manera por tratarse de un banco, no quiere decir que estos objetivos sean alcanzados por cualquier medio, por el contrario es a través del establecimiento de reglas claras y precisas por la que Banco Nacional de México permaneció como uno de los principales bancos mexicanos. Tal vez todas estas características que envuelven a Banamex formaron una parte importante en la decisión de la firma financiera Citi Group para comprarlo.

Así como los objetivos y valores de una organización guían su forma de actuar, la manera en que ésta se estructura, es decir, se organiza, tiene mucho que ver para la consecución de los resultados. La forma de organizarse de Banamex y de la DCCR la podemos observar, en lo formal a través de sus organigramas, los cuales presentamos más adelante.

2.4 Estructura Formal de la DCCR

Al hablar de la estructura formal de una organización es necesario precisar los elementos que ésta debe contener para mantener cierta estabilidad así como para realizar un funcionamiento adecuado. Partiendo de lo anterior Renate Mayntz define a la **estructura** como "el ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo", y a la **estructura de la organización** como "el modelo relativamente estable de la organización; es tan solo un aspecto del todo y nunca es idéntica al sistema social" (Mayntz, 1990:105)

Para conocer con mayor detalle sobre la estructura formal de la DCCR es necesario conocer la división de los cometidos, la distribución de los puestos y la ordenación de las instancias, es decir todo lo referente a relaciones, actividades, derechos y obligaciones y que es preciso fijar mediante reglas y ordenanzas, para ello empezaremos por describir como se lleva a cabo la división del trabajo en esta Dirección.

2.4.1 Cooperación y División del Trabajo

Marx plantea por **cooperación** como " la forma de trabajar de muchos obreros coordinados y reunidos con arreglo a un plan en el mismo proceso de producción o en procesos de producción distintos, pero enlazados" (Marx, 1946:262), y por **división del trabajo** a la "repetición de las diferentes tareas que los individuos cumplen en la sociedad (tareas económicas, ideológicas o políticas) que se realizan en función de la situación que de ellos se tiene en la estructura social"

Aún y cuando en la DCCR no existe un manual de procedimientos y funciones en que se establezcan claramente las actividades que deben desarrollar los integrantes de esta Dirección, el trabajo básicamente se desarrolla apeándose a cumplir con las normas y políticas establecidas en el Manual de Crédito del Banco y las circulares que se emiten para este efecto.

Banamex es una institución que ha logrado a través de los años adaptarse a los continuos cambios originados en el entorno en que se desenvuelve. Esta adaptación se debe en gran parte a la *cooperación* y la *división del trabajo* que se da entre los miembros que la integran su *estructura*, es decir, a " la distribución y el orden de las diversas partes de un todo" (Mendez, 1990:86)

Para hacer más eficientes y operativas las actividades de Banco Nacional de México y para no tener todo centralizado en un solo lugar se dividió a éste en 8 Direcciones Divisionales, de acuerdo a zonas geográficas, 6 pertenecen al interior del país y dos al Distrito Federal.

A partir de la división anterior y con el propósito de poder atender los requerimientos crediticios empresariales del país, se formaron cuatro grupos, donde se trató dentro de lo posible, de agruparlas por la cantidad de operaciones que realizan, para que los grupos fueran lo más o menos parecidos con el fin de equilibrar cargas de trabajo. Asignándose dos direcciones divisionales a cada uno de los directores de control de crédito, quien junto con su asistente y una secretaria son los encargados de atenderlas, por lo que quedaron distribuidas de la siguiente manera:

Norte y Sur
Noroeste y Metropolitana Norte
Centro y Golfo Peninsular
Occidente y Metropolitana Sur

La cooperación dentro la DCCR se da de común acuerdo, sobre todo cuando alguien se va de vacaciones o se ausenta por cuestiones personales. La regla que de manera informal existe es que no se puede dejar de atender una dirección divisional ni un día, para cumplir con este objetivo se estableció que no pueden estar al mismo tiempo de vacaciones o ausentes, salvo casos de fuerza mayor, el director de control de crédito y su asistente, es decir siempre se va a estar uno de los dos.

Cuando alguno de ellos va a estar fuera de la oficina por un período de tiempo determinado, se acuerda con algún compañero del mismo rango que lo cubra en su ausencia. En el caso de Directores lo cubren dos, uno por cada división que le corresponde, y en el caso de los asesores con otro asesor para las dos divisiones. Por lo general siempre se cubren los que mejor se llevan, aunque muchas veces ésta no es de manera espontánea, sino que se espera a que se solicite el apoyo.

De manera informal las secretarías se han organizado para establecer quien apoya a quien en caso de que alguna de ellas se encuentre ausente.

Otra forma de cooperación que se da entre los Directores de Control de Crédito, es cuando están analizando un estudio de crédito que no tienen claro lo que están solicitando, le pide a otro que lo vea también para que al final intercambien opiniones y vean la viabilidad de apoyar o rechazar el crédito solicitado. He aquí la importancia de la cooperación porque a través de ella se puede tener una mejor perspectiva del trabajo realizado y por lo tanto una decisión más adecuada.

Esta forma de organizarse para realizar el trabajo es la que originado la formación de grupos, estos grupos pueden ser formales o informales y son el tema de nuestro siguiente apartado

2.4.2 Grupos Formales e Informales dentro de la DCCR

Por **grupo** entenderemos "cualquier número de personas que interactúan unos con otros, son psicológicamente conscientes unos de otros y se perciben a sí mismo como un grupo" y por **grupos formales** "aquellos que deliberadamente se conforman para realizar una tarea específica, relacionada con la organización a la cual pertenecen". (Schein, 1982:135-136).

Entre los grupos formales podemos distinguir dos tipos:

- 1.- **Grupos formales permanentes:** Aquellos que conforman un equipo de trabajo dentro de un departamento de la organización.
- 2.- **Grupos formales temporales:** Aquellos que conforman los comités o comisiones especiales creados para llevar a cabo una misión particular.

En la DCCR encontramos 4 grupos formales permanentes, los cuales están integrados por un Director Regional, uno o dos asesores y una secretaria. Este equipo de trabajo está dado a partir de la misma estructura de la organización y tiene la responsabilidad de atender a 2 direcciones divisionales en sus necesidades de crédito empresarial.

Por **grupo informal** se entiende a "aquellos que surgen de la combinación de factores formales y necesidades humanas" (Schein, 1982:137). Éstos se pueden convertir en grupos con mucho poder y pueden tratar de cambiar los fines de la organización.

Dentro de los grupo informales encontramos:

- 1.- **Grupos horizontales.**- Grupos de individuos que tienen más o menos el mismo rango y que trabajan más o menos en la misma área.
- 2.- **Grupos Verticales.**- Están formados por miembros de un mismo departamento, ubicados en niveles diferentes.

3.- *Grupos mixtos*.- Están compuesto por miembros ubicados a niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y a diferente localización física.

En la DCCR se observaron la integración de los tres tipos de grupos que plantea Schein, los cuales se integran de la siguiente manera.

1. *Grupos Horizontales*, integrados por:

- | | |
|--------------------------|---|
| a) Directores Regionales | } Quienes se reúnen para comentar de manera informal cuestiones de trabajo; en eventos sociales familiares, convivencia, etc. |
| b) Asesores | |
| c) Secretarías | |
| d) Mensajeros | |

2. *Grupo verticales*, integrados por:

- a) Directores Regionales y asesores: Entre ellos la relación no sólo se limita al ámbito laboral, ésta se ve ampliada incluso al ámbito familia por ambos lados.
- b) Asesores y secretarías: Aquí la relación sólo se da cuando se trata de "festejar" algún evento, no existe una relación que vaya más allá del horario laboral.
- c) Secretarías y mensajeros: La relación básicamente es por cuestiones de trabajo
- d) Directores Regionales, asesores, secretarías y mensajeros: Por lo general es para festejar el cumpleaños de alguno de los integrantes o en las reuniones de fin de año.

3.- *Grupos Mixtos*: Se da por la integración entre personal de otras áreas. La relación empieza porque son conocidos por algún miembro del grupos, con quien con anterioridad había existido una relación de trabajo o de amistad.

En el siguiente apartado veremos de manera esquemática la distribución del trabajo en la DCCR, así como la distribución los puestos asignados a cada uno de sus integrantes, cabe recordar que en el capítulo I vimos la como se encontraba organizado el suprasistema, ahora toca ver como se encuentra estructurada nuestra organización objeto de estudio.

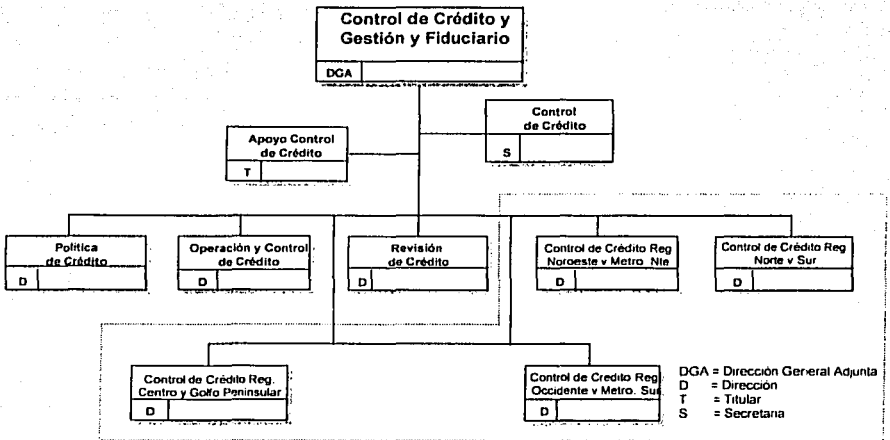
2.4.3 Estructura Formal

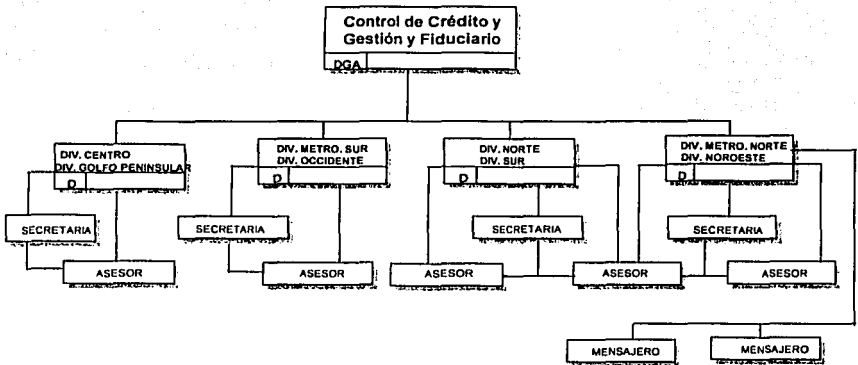
Münch Galindo señala que la estructura formal de una organización se representa a través de organigramas y que estos muestran las posiciones e interrelaciones establecidas por la política y procedimientos oficiales de la empresa. (Münch, 1982:142)

Los organigramas representan las áreas que componen la organización (suprasistema), y en el caso de la Dirección General Adjunta de Control de Crédito y Gestión y Fiduciario, las diferentes direcciones que la integran, en la cual se encuentran las Direcciones de Control de Crédito Regional (sistema).

En el capítulo I se describieron los principales episodios de la vida organizacional de Banco Nacional de México. Entre esos episodios, uno de los más importantes fue el de la nacionalización de la banca, donde la mayoría de los bancos nacionales se convirtieron Sociedades Nacionales de Crédito, este período duró aproximadamente 10 años, para después volverse a privatizar en 1992, provocado por la apertura que se estaba gestando en los mercados económicos, por lo que Banco Nacional de México, sufrió una modificación de su estructura corporativa con el propósito de hacerla más eficiente y para que a través de la formalidad alcanzar los objetivos planteados por sus accionistas.

En los organigramas presentados mas adelante se puede apreciar la estructura funcional de la Dirección General Adjunta de Control de Crédito y Gestión y Fiduciario y en particular de la Dirección de Control de Crédito Regional. Como se puede observar en la estructura organizacional de las Direcciones de Control de Crédito, en éste también se esboza de forma general la estructura de Poder – Autonomía y de Comunicación, así como la integración de los grupos formales, puntos que se verán más a detalle en los capítulos III y IV.





* El organigrama de la DCCR, fue elaborado sobre la base de la experiencia del investigador dado que no existe uno como tal.

Como se puede apreciar en el organigrama de la DCCR, este presenta una estructura piramidal, el cual refleja la forma en que se encuentra estructurado jerárquicamente, por lo tanto nos indica los niveles de autoridad existentes. Aquí también están representadas las funciones o papeles de cada uno de sus integrantes, que de acuerdo con Mayntz, por papel debemos entender "un complejo de normas o de expectativas sociales que se refieren al titular de un puesto determinado de la organización" (Mayntz, 1990:106), que en este caso, se encuentra delimitado por las Direcciones Divisionales asignadas a cada uno de los Directores de Control de Crédito.

El organigrama de la DCCR establece la división de trabajo de sus integrantes por Direcciones Divisionales, en donde cada uno tiene una función específica que cumplir, las cuales de manera conjunta cooperan para alcanzar los objetivos planteados por la Dirección General de Banco Nacional de México.

Una vez conocida la estructura organizacional de la DCCR, ahora toca el turno de describir las funciones asignadas a esta Dirección y a cada uno de sus integrantes.

2.4.4 Estructura Funcional

Toda organización, para llevar a cabo de manera eficiente el desarrollo de su proceso productivo establece funciones diferenciadas y determina quienes estarán al frente de ellas, con el fin de establecer responsabilidades, el nivel jerárquico se refleja en la mayoría de las veces en el organigrama. Por lo tanto llamaremos estructura funcional a las actividades diferenciadas con arreglo a la división del trabajo que están establecidas en ellas mediante reglas y encomendadas como cometidos a los titulares de determinados cargos. (Mayntz, 1990:111).

Empezaremos dando a conocer las funciones asignadas a la DCCR, estas fueron autorizadas por el Comité Corporativo de Crédito (CCC), las cuales quedaron asentadas en la circular emitida el 27 de mayo de 1999. Cabe mencionar que el CCC es la instancia con mayor jerarquía dentro de la organización, el cual es encabezado por el Director General de Banamex, entre otras atribuciones tiene facultades para resolver operaciones de crédito que rebasen las facultades asignadas a las diferentes instancias.

Las funciones asignadas a la DCCR son:

- Analizar y resolver por solicitudes de crédito a través de Comités Divisionales y por medio de facultades mancomunadas.
- Validar que las calificaciones de riesgo de las operaciones presentadas sean adecuadas.
- Verificar que se cumplan las políticas de crédito vigentes.
- Supervisar que las funciones de Administración de Comités se realicen adecuadamente.
- Validar y firmar actas y resoluciones bajo sus responsabilidades, ejercidas en forma mancomunada a través de Comité Divisional.

Como ya se ha mencionado la DCCR no cuenta con un manual de procedimientos en donde se establezcan las funciones y actividades de cada uno de los puestos, sin embargo en la circular antes mencionada se señala que la función de los Directores de Control de Crédito es compartir la responsabilidad con los Directores Divisionales en las resoluciones de crédito a través del Comité Divisional de Crédito de manera mancomunada.

Por lo que la forma en esta se lleva a cabo se plantea sobre la base de la observación directa y a la experiencia de dos años dentro del área por parte del investigador, sin embargo es necesario aclarar que para el análisis que se hace de los estudios de crédito se tienen que apegar a lo que se encuentra establecido en el manual de crédito y en las circulares que emite para este efecto la Dirección de Política de Crédito.

En la Dirección de Control de Crédito Regional colaboran 16 personas, quienes desarrollan las siguientes funciones:

- **4 Directores:** Analizan la viabilidad de los créditos empresariales solicitados. Tienen la responsabilidad de autorizar, rechazar o apoyar las solicitudes crédito presentadas. Todos tienen maestrías en las áreas de administración o finanzas, son bilingües (español / inglés), y su desarrollo profesional está vinculado con las áreas de promoción de crédito.
- **5 Asistentes o asesores de dirección:** Analizan los estudios de crédito presentados cuidando que cumplan con la normatividad establecida por el Banamex y por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Su desarrollo laboral está vinculado con las áreas de promoción o control de crédito.
- **4 Secretarías:** Apoyan en las actividades administrativas al director y a su asistente. Cuentan con estudios técnicos secretariales, tienen conocimiento en el manejo de paquetería en Windows, que es el software utilizado en Banamex.
- **2 Mensajeros:** Apoyan en todas las actividades de tipo administrativo, su formación académica es a nivel medio o medio superior.

En el siguiente apartado veremos como se establece la formalización de las actividades en la DCCR.

2.4.5 Formalización y Burocracia

Por formalización Mayntz señala la medida en que las actividades y relaciones en una organización están determinadas por reglas firmemente establecidas. (Mayntz, 1990:112)

La formalización en la DCCR se establece básicamente a partir de que existe un nexo contractual de los miembros con Banco Nacional de México, en la normatividad institucional se indica que no se puede asignar funciones ni responsabilidades a ningún empleado, si antes no ha firmado un contrato de trabajo. Este contrato puede ser por tiempo indefinido, por tiempo establecido o por un trabajo especial, es decir siempre va a existir un nexo contractual y por lo tanto una remuneración fija entre Banamex y sus integrantes.

Max Weber introduce el término de *Burocracia Moderna* y lo distingue de la *Formalización*, porque para que esta última se dé primero se deberán cumplir condiciones previas. Entre las características de la burocracia moderna que plantea se encuentran:

- Ordenación de reglas.
- Delimitación precisa de las competencias.
- Ordenación de relaciones: Facultades de mando y obediencia.
- Estructura jerárquica.

- Separación entre los miembros y los medios de explotación.
- Los puestos no son propiedad del personal.
- Nexo contractual de los miembros con la organización.
- Selección según calificación profesional
- Remuneración fija
- Actividad profesional
- Ascenso en una carrera

(Weber en Mayntz, 1990:112-113)

De acuerdo a las características antes señaladas de la burocracia moderna en la DCCR se dan la mayoría de estas, porque existen reglas establecidas, básicamente en el manual de crédito; hay una delimitación de competencias, aunque no de manera formal, pero esto de alguna manera favorece el desarrollo del trabajo, ya que ha vuelto a la organización flexible al adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.

Existe una estructura de jerarquía y de mando entre quienes detentan la autoridad y los que obedecen; es muy claro que el puesto no es propiedad del personal, porque a estos se les puede cambiar de puestos y funciones.

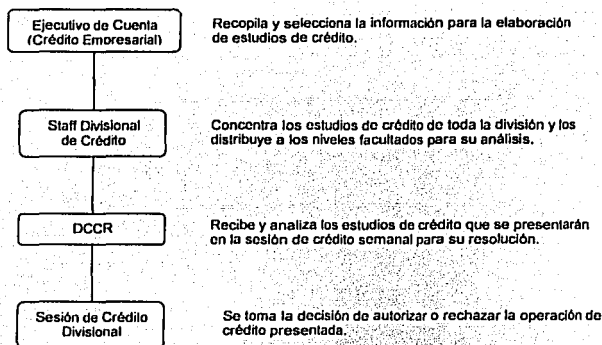
Existe un nexo contractual entre la organización y los integrantes que son regidas por La Ley Federal del Trabajo, Reglamento Interior de Trabajo y el Contrato Individual de Trabajo, a través de los cuales se establecen las condiciones de trabajo y la remuneración quincenal que se otorgará a cada uno de los empleados.

Las actividades son de tipo profesional, lo que origina que haya poca supervisión por parte de las autoridades, se llegan a dar ascensos conforme el desarrollo que se tiene dentro de la organización pero, estos se son muy lentos en la mayoría de los casos.

En el apartado siguiente veremos de manera esquemática como se lleva a cabo el proceso de trabajo en la DCCR para la autorización de un estudio de crédito.

2.4.6 Proceso Formal del Trabajo en la DCCR

Para poder describir el proceso de trabajo en la DCCR es necesario tomar en cuenta al área de Crédito empresarial, quien es el que provee de la información necesaria para la realización de éste, para ello nos basaremos en la Teoría de Sistemas que considera la apertura al medio y la interacción de las partes o subsistemas, por lo que considera las entradas y salidas al sistema. (Fernández, 1991:49-53).



El proceso de trabajo bajo un enfoque sistémico, comienza cuando entra información al sistema, ahí sufre una transformación que se traduce en un producto el cual es consumido por públicos diversos que se encuentran en el entorno, por lo que a través de ellos y de la búsqueda de información en el medio ambiente es como se da la retroalimentación del sistema.

Como ya se ha reiterado, en la DCCR no existe un manual de procedimiento que señale la forma en que se tiene que realizar el trabajo, por lo que el diagrama presentado es en base a la experiencia del investigador y al el trabajo desarrollado en dicha dirección. El proceso de trabajo que aquí se presenta es el que se llevaría a cabo de manera ideal ya que en la realidad éste sufre variaciones, puntos que se verán con mayor detalle en el capítulo III de esta investigación.

Es importante resaltar que no solo con el establecimiento de funciones y puestos es como se desarrolla el trabajo, también es necesario que la organización cuente con infraestructura, recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, para que de manera conjunta coadyuven en el desarrollo de ésta, no obstante esto no es sinónimo de garantía de que la organización vaya a progresar, tiene mucho que ver el manejo adecuado que se dé estos recursos, los cuales procederemos a describir.

2.5 Infraestructura de que dispone la DCCR

Empezaremos diciendo que para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos, tanto humanos como materiales, que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados. Por antes mencionado en este apartado realizaremos un inventario de los recursos de que dispone la DCCR para la realización de sus actividades cotidianas.

2.5.1 Recursos Humanos

Puesto	No. de Personas
Directores Regionales	4
Asistentes de dirección	5
Secretarías	4
Mensajeros	2
Total	15

En un inicio eran 5 las direcciones de control de crédito regional, y por cuestiones de reestructuración de toda la organización, dejaron 4, movieron a un Director Regional al área de capacitación de crédito, quedándose su asistente, esta es la razón de que actualmente sean 5 asesores y no 4. Uno de los asesores tuvo que renunciar para dedicarse de tiempo completo a estudiar una maestría, la vacante dejada fue inmediatamente ocupada.

Podría decirse que la rotación de personal prácticamente es nula, porque durante el tiempo que lleva funcionando la DCCR (2 años) la planta de personal no ha disminuido, pero tampoco se ha incrementado, todos continúan en el mismo puesto. Es en estos días cuando se está dando la posibilidad de incrementarse la planta de asesores a dos por cada director regional, para que cada uno atienda a una de las divisiones asignadas a cada Director.

2.5.2 Recursos Tecnológicos

Equipo	Número
Computadoras	13
Faxes	9
Impresoras Láser	5
Teléfonos digitales (con acceso de 3 líneas c/u)	13
Copiadoras para trabajo rudo	2
Cañón de proyecciones	1
Máquinas de escribir eléctricas	2
Guillotina	1
Engargoladoras	2
Perforadoras	3
Archiveros	5

2.5.3 Recursos Materiales

" Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa" (Münch Galindo,1993:56) Las oficinas de la DCCR se encuentran ubicadas dentro del Edificio Plaza Corporativo Santa Fé

Equipo	Número
Oficinas equipadas	4 (una para cada director)
Módulos equipados	6 (uno para cada uno de los asesores)
Pool Secretarial equipado	1 (en el se ubican 4 secretarías)
Bodegas	1

2.5.4 Recursos Financieros

"Son los elementos monetarios propios o ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones" (Münch Galindo,1993:57) La DCCR es un área staff de Banamex, por lo que ésta no genera ingresos al Banco. Para su funcionamiento se le asigna anualmente un presupuesto, el cual se fija tomando en cuenta el índice de inflación proyectado para el siguiente año. En este presupuesto se incluyen sueldos, prestaciones, gastos de viajes, gastos de transporte de los mensajeros y papelería no proporcionada por el Banco.

Por otro lado, las organizaciones también requieren de canales adecuados de comunicación, a través de los cuales se pueda efectuar la trasmisión de órdenes, mandatos e información para poder decidir y ordenar con miras a un fin, por lo que en los siguiente dos apartados veremos como se encuentran estructurados los niveles de autoridad y comunicación en la DCCR.

2.6 Estructura de Autoridad

Las organizaciones poseen siempre una estructura de autoridad, al igual que la de comunicación antes vista, porque a través de estas se da la división entre las facultades de decisión y de mando establecidas en reglas y papeles, de una parte, y las obligaciones de ejecución y obediencia de la otra. (Mayntz,1990:125).

Max Weber plantea tres tipos de dominación o autoridad, entendiéndola como "la probabilidad de que las órdenes específicas encuentren obediencia en grupos dados de personas, se trata de una relación entre puestos o funciones y no del poder o de la influencia que se ejerce sobre una persona cualquiera, forma parte de ella un mínimo determinado de voluntad de obediencia por parte de los subordinados." (Mayntz, 1990:134-135).

A este respecto Max Weber propone tres tipos de dominación legítima:

1. **Legal:** Se justifica por su referencia a la legalidad de un orden establecido.
2. **Tradicional:** Su legitimidad se basa en el respeto a la costumbre y tradiciones. Las personas son llamadas a ejecutar la dominación.
3. **Carismática:** la legitimidad se basa en la característica consagrada o sobresaliente del individuo, en la fe que el individuo le confiere al líder. (Mayntz, 1990:134-138)

En la DCCR se reconoce su estructura de autoridad la dominación de tipo legal. En donde las personas con autoridad de mando se identifican al ocupar las distintas Direcciones de Control de Crédito, quienes basan su nombramiento en una instancia superior, la Dirección General Adjunta quien igualmente fue establecida legalmente.

De acuerdo con el organigrama presentado de la DCCR, cada Director de Control de Crédito sólo puede mandar a 2 ó 3 personas que dependen directamente de él, quienes obedecen porque éste posee la autoridad legal y que el miembro aceptó al ingresar en la organización.

Sin embargo por la posición que ocupan los Directores de Control de Crédito dentro de la organización, su nivel de autoridad va más allá de la propia DCCR, quienes de alguna manera tienen centralizada la toma de decisiones para la autorización de las solicitudes de créditos que se presentan, porque si ellos no están de acuerdo en el planteamiento presentado, aunque el Director Divisional si lo esté, dicha solicitud puede quedar pendiente hasta que se realicen las aclaraciones o correcciones solicitadas por ellos, de lo contrario pueden tomar la decisión de no autorizar el estudio de crédito, y decir que se presente al siguiente nivel facultado.

En este punto podemos ver que uno de los afectados es el ejecutivo de cuenta, porque parece que tiene un jefe más, pues ahora no solo tiene que convencer a su jefe directo para que apoye la operación de crédito que presenta y al director del cual depende, sino al director de control de crédito lo cual parece ser más difícil.

En el siguiente inciso veremos que es lo que motiva a los integrantes de la DCCR a permanecer en ella.

2.6.1 Grado de Motivación en la DCCR

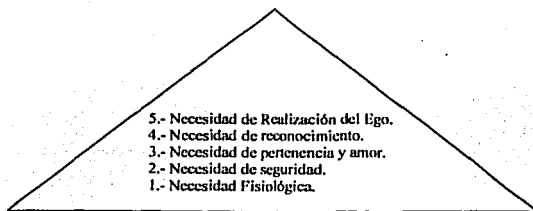
Robbins define a la motivación como el deseo de hacer mucho esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 1993:123). La motivación constituye una clase de energía interna que nos impulsa en determinada dirección, hacia el alcance de determinadas metas.

Katz y Van Maaen identificaron tres grupos de factores que ellos llaman el "loci de la satisfacción laboral"

1. El trabajo mismo. Corresponde a factores intrínsecos.
2. El contexto de interacción. Corresponde a factores contextuales que tienen que ver con las personas que integran el medio laboral.
3. Políticas organizacionales. Corresponden a factores contextuales que tienen que ver con el salario, las políticas de promoción, las condiciones de trabajo y con otros factores que no están bajo el control del empleado o del supervisor.

Bajo el contexto que señalan Katz y Van Maaen podemos señalar que en la mayoría de los miembros que integran la DCCR, el salario es una de las principales razones para mantenerse dentro de la organización que aunque no es el mejor, se podría decir que está entre los más altos, si se compara con los ingresos promedio que a nivel nacional existen, aunque también estas las prestaciones tanto económicas como de seguridad social con que se cuenta y que muy pocas organizaciones otorgan. En dos casos se pudo observar que es el trabajo el principal motivo para estar en la organización, uno de los Directores y un Asesor, ya que estas personas no requieren del sueldo para subsistir ya que éste representa, en menor medida, sólo una parte de sus ingresos, y que por la posición que ocupan solo les da posición social.

Por otra parte Maslow sugiere que las necesidades existen en una jerarquía innata, en la cual las necesidades básicas deben satisfacerse en un grado considerable antes de que las necesidades más elevadas surjan para motivar el comportamiento del individuo. Su teoría de la motivación contiene cinco niveles, que se pueden presentar en forma de pirámide, en donde las necesidades básicas deben satisfacerse antes de que las necesidades más elevadas surjan.



Si analizamos a los integrantes de la DCCR con base en los niveles planteados por Maslow, podemos establecer que los dos primeros puntos son cubiertos por la organización, ya que les otorga a sus miembros el sueldo y las prestaciones, con las que puede satisfacer sus necesidades de alimento, vestido y casa.

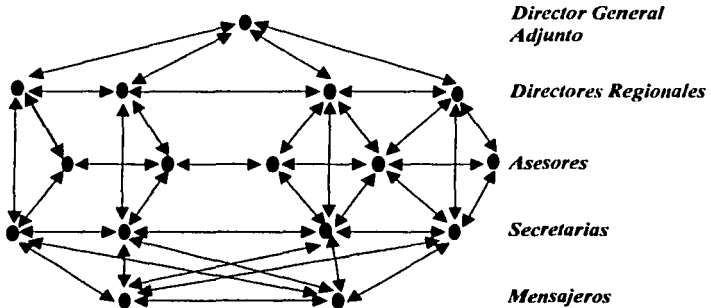
En la época actual el dinero es uno de los principales motivadores dentro de las organizaciones. Sin embargo, éste motivará en la medida en que se le considera capaz de satisfacer las metas personales de un individuo y que sea percibida como subordinada a los criterios de desempeño. Uno de los principales motivadores que brinda la organización son sus prestaciones, como son aguinaldo, prima vacacional, periodos vacacionales; los cuales son de más altos dentro de los otorgados por la mayoría de las organizaciones mexicanas.

Otro motivador, el cual muchas veces tiene el efecto contrario, es el otorgar un bono por actuación cada año, supuestamente éste se da en función a la calidad del trabajo desarrollado durante el año, sin embargo, en la realidad éste se otorga a como le "caigas" a tu jefe, sin tomar en cuenta la productividad, y porque la misma organización pone como política que se otorgue sólo al 75% de los empleados, esto significa que siempre va a existir alguien a quien no se le da nada.

2.7 Estructura de Comunicación en la DCCR

Entre los aspectos importantes de la estructura de toda organización se encuentra su estructura de comunicación, la cual no necesita estar descrita con palabras, sino que puede estar representada gráficamente, es decir a través de organigramas. No obstante lo anterior, Mayntz plantea la esquematización de las relaciones comunicativas por medio de grafos, los cuales están unidos entre sí a través de líneas, los puntos simbolizan las unidades de la organización (miembros, puestos, secciones) y las relaciones que se establecen entre estas unidades. (Mayntz, 1990:119)

La estructura de comunicación de DCCR se puede representar a través del siguiente grafo.



En este grafo se puede observar que todos los integrantes de la DCCR se encuentran comunicados.

Por lo general la comunicación en una organización involucra la trasmisión de ordenes, las cuales pueden ocurrir en sentido horizontal, entre posiciones iguales; en sentido vertical, entre rangos diferentes, de arriba abajo o viceversa con miras a la consecución de un fin. (Mayntz.1990:116)

La comunicación formal es aquella que se origina en la estructura formal de la propia organización y fluye a través de los canales organizacionales existentes, por ejemplo: manuales, órdenes, notificaciones, represiones, quejas, informes, etc., por el contrario, la comunicación informal surge de los grupos informales de la organización y por lo consiguiente no sigue los canales oficiales establecidos, por ejemplo comentarios, opiniones o rumores.

En la DCCR la estructura de la comunicación se manifiesta en ambos sentidos y hacia cualquier elemento de la misma, no obstante no toda la información es vertida a todos los empleados, sino solo la que concierne a su labor. Los elementos que conforman el grafo tiene correspondencia con el organigrama antes presentado.

En la gráfica las líneas muestran los recorridos que la comunicación realiza y se observa que todos sus miembros de comunican entre sí ya sea por vía directa o por medio de más de un elemento. Las líneas tienen doble sentido de circulación, es decir todas los integrantes de la organización están conectados entre sí y ninguno se encuentra aislado, por otra parte, el sentido que siguen las líneas nos indican entre quienes se establece la comunicación.

- En sentido vertical descendente: es emitida entre rangos diferentes. Este tipo de comunicación va de la más alta autoridad hacia sus subalternos.
- En sentido vertical ascendente, la comunicación parte de los subalternos hacia la autoridad.
- En sentido horizontal, la comunicación se da entre niveles de igual jerarquía.

Los tipos de comunicación mencionados se dan a nivel formal o informal. De manera formal se presentan a través de formas escritas como: comunicados, circulares, correos electrónicos; o también por vía oral como telefónica, interpersonal o en reuniones de trabajo. La comunicación informal se da básicamente de manera interpersonal, telefónica o por correos electrónicos.

Para concluir con este capítulo ahora veremos los procesos de reclutamiento, selección de personal y socialización que se da en Banamex y en la DCCR.

2.8 Proceso de Reclutamiento de Personal

En este apartado se presentan las formas de reclutamiento y socialización por parte de la organización hacia sus futuros integrantes, para ello se presentan las políticas de reclutamiento y selección de personal de Banamex porque éstas rigen a toda la organización y en la cual por supuesto se encuentra incluida la Dirección de Control de Crédito Regional.

De acuerdo con Mayntz para que una organización exista y funcione entre sus actividades esta la de ganar adeptos, lograr que permanezcan en ella y hacer que desempeñen sus cometidos porque de la manera en como sea reclutado depende la actitud de éste al objetivo de la organización y de los motivos para su ingreso. Por otra parte hay que tomar en cuenta cuáles serán los puestos a ocupar por parte de los candidatos potenciales, porque éstos serán los que al fin de cuentas llevarán a cabo los objetivos planteados por la organización. (Mayntz, 1990:143-144)

A continuación presentamos las formas de reclutamiento y selección de personal que de manera formal existen en Banamex de acuerdo al Manual del Usuario de Servicios Administrativos, Políticas y Normas.

Reclutamiento interno (Manual del Usuario de Servicios Administrativos, Políticas y Normas, Título II, Selección e ingreso de personal, p. 2)

Estrategias

- Las estrategias de reclutamiento deben de ir dirigidas a seleccionar candidatos que cubran el perfil del puesto vacante y/o de nueva creación

Requisitos que debe cubrir el candidato

- Última Evaluación de Actuación con resultados muy buenos y excelentes.
- Autorización del jefe inmediato
- Un año mínimo de antigüedad en Banco ó 6 meses en el último puesto, en los casos de mayor antigüedad en la institución.
- Cubrir el perfil del puesto y obtener calificación satisfactoria en la evaluación técnica.

Reclutamiento Externo (Manual del Usuario de Servicios Administrativos, Políticas y Normas, Título II, Selección e ingreso de personal, p. 3)

Congruencia del perfil con el puesto

- Para que un candidato pueda formar parte de la institución, su perfil debe ser congruente con lo requerido para el puesto.

Fuentes y medios

- La institución debe de contar con las mejores fuentes y medios de Reclutamiento Externo para atraer candidatos acordes a los perfiles institucionales

Presentación de candidatos por Línea de Mando

- El gerente puede presentar a Selección de Personal candidatos para vacantes específicos que tenga en su Departamento, mismos que deben cubrir satisfactoriamente todo el proceso para ingresar.

Asesoramiento y validación de fuentes y medios

- El corporativo de Selección de Personal es la única entidad autorizada para asesorar y validar las fuentes y medios de reclutamiento.

Requisitos mínimos de ingreso

- Se deben cubrir los siguientes requisitos mínimos para ingresar a la institución:
 - Edad mínima de 16 años cumplidos, salvo para los puestos en los que se manejen fondos y valores en los que la edad mínima es de 18 años.

Edad máxima de ingreso, salvo en los casos en que el perfil de puestos estipule algo distinto:

- 30 años, para nivel empleado.
 - 40 años, para nivel funcionario.
 - 50 años, para nivel Gerencia Media o Alta Gerencia.
- Cumplir con los requisitos de escolaridad que determine el Perfil del Puesto.
La escolaridad mínima de ingreso es la de bachillerato, salvo en aquellos casos en los que el perfil del puesto determine otro grado.
 - La trayectoria laboral en todos los casos debe ser estable.
 - No haber sido condenado por delitos patrimoniales, en términos de la legislación penal.
 - En caso de personas de nacionalidad extranjera deben contar con la forma FM-2
 - Los varones deben presentar la cartilla de Servicio Militar Nacional.
 - Liberada sin son mayores de 20 años
 - Liberada o acompañada del documento que acredite que se está cumpliendo con esta obligación, si es menor de 20 años.
 - Pueden ingresar familiares de personal activo en la institución siempre y cuando no exista relación funcional.

Como se observa en los tres tipos de reclutamiento y selección de personal que maneja Banamex, existen reglas claras tanto para el reclutamiento interno, externo, como por línea de mando, ya que como señala Mayntz, se busca que los candidatos reúnan el perfil para el puesto que se le va a signar así como que cumpla con los objetivos de la organización.

Como se puede ver dentro de las reglas establecidas en el Manual del Usuario de Servicios Administrativos, Políticas y Normas, para el caso del reclutamiento interno, se ponen como condiciones que el empleado tenga en su última evaluación de actuación resultados muy buenos y excelentes así como autorización del jefe inmediato. De estos puntos podemos comentar que el empleado nunca sabe cual es la evaluación del desempeño de sus actividades, porque al menos en las áreas en que el investigador ha estado involucrado, no existe un instrumento de evaluación objetivo en el cual se señalen los aciertos y errores en los que ha incurrido, por lo que cuando un empleado busca un cambio a otra área está mas bien sujeto a la apreciación subjetiva de su jefe y por lo tanto a su autorización para que este se pueda llevar a cabo.

Ahora veamos como se llevó a cabo el reclutamiento y selección del personal en la DCCR cuando se decidió que se formara esta área, cabe comentar que todos sus integrantes fueron reclutados de forma interna ya que no existe, hasta la fecha, ningún miembro que sea de nuevo ingreso o externo.

En los niveles de Alta Gerencia (Directores), estos fueron seleccionados por el Director General Adjunto dentro de una serie de "candidatos" que le fueron presentados por las áreas de Crédito Empresarial y de Revisión de Crédito, por lo que para su elección tuvo mucho que ver su trayectoria y experiencia dentro de la organización en áreas que tuvieran que ver la promoción, análisis y autorización de créditos empresariales.

Hasta antes de ser nombrados directores en la DCCR, todos ocupaban puestos directivos en áreas dedicadas a la promoción o control de crédito, además en todos existe el común denominador de haber sido ejecutivos de cuenta en sus inicios, por lo que conocen toda la parte operativa que se lleva a cabo en la elaboración de estudios de crédito, así como los pasos a seguir para su autorización y finalmente en su instrumentación. Esto ha sido importante, porque el trabajo que se lleva a cabo en la DCCR tiene que ver precisamente con el análisis que se realiza de la información que se presenta en los estudios de crédito, dentro del proceso de autorización de crédito.

Por otra parte los niveles de Gerencia Media (Asesores) fueron seleccionados por parte de los Directores Control de Crédito, quienes serían sus jefes. Para su elección se tomo en cuenta básicamente su conocimiento de los diversos productos y servicios financieros que el Banco ofrece a sus clientes, así como de la normatividad y las políticas que para tal efecto existen. En esta parte es importante mencionar, que todos los que ocuparon los puestos de asesores ya trabajaban, o habían trabajado, directamente con los que ahora serían nuevamente sus jefes.

Es por esos que entre sus integrantes se encuentran los siguientes: dos que ocupaban puestos de ejecutivos de cuenta; uno era asesor de ejecutivo de cuenta; otro fungía como gerente del staff de crédito

divisional de la metropolitana norte y uno era coordinador en el área de revisión de crédito empresarial, por lo que todos de alguna forma tenían que ver con el análisis de estudios de crédito.

Las secretarías llegaron junto con los Directores Control de Crédito porque ya se encontraban trabajando con ellos, quienes por lo general, como ya se mencionó en párrafos anteriores, van subiendo de nivel en la medida en que su jefe también va subiendo y las van llevando con ellos en sus nuevas funciones, por lo que es frecuente ver a una secretaria trabajando con el mismo jefe durante la mayor parte de su trayectoria.

Finalmente los mensajeros llegaron a esta dirección porque también ya habían trabajado con alguno de los que ahora serían los Directores de la DCCR, por lo que a propuesta de ellos, estos fueron seleccionados.

En el capítulo III estudiaremos a la organización a través de sus actores, es decir de los miembros que integran la DCCR, y de estos a los grupos que conforman a través de las relaciones que establecen en el desarrollo del trabajo realizado.

Diagnóstico Situacional

Después de haber revisado la estructura y los elementos con que cuenta la Dirección de Control de Crédito Regional de Banamex, nos podemos dar cuenta que reúne los elementos para considerarla como una organización según lo planteado por Mayntz, en donde por su tamaño existe un número definido de miembros que la integran; hay una clara división del trabajo con niveles jerárquicos establecidos y por tanto de autoridad; así como cumplir con una reglamentación para llevar a cabo la realización del trabajo, del solo se puede salir bajo ciertas condiciones.

Cuenta con una estructura diseñada para cumplir con los fines para los que se creó y en donde suprasistema y sistema comparten los mismos objetivos y valores. Aunque el diseño de su estructura es piramidal, lo cual nos daría una imagen de una organización rígida, tiene rasgos de ser una organización flexible ya que se basa en la delegación de funciones para cada uno de sus puestos o áreas.

De igual forma, podemos decir que es una organización Burocrática en los términos en que lo plantea Weber, en donde existe especialización de tareas para cada uno de sus integrantes; jerarquía de autoridad; sistema de reglas; empleo basado en la calificación y en la eficiencia.

Respecto a la selección de su personal se hace también bajo parámetros previamente establecidos donde el perfil del solicitante debe estar acorde con el puesto o a la actividad que va a desarrollar. En este sentido encontramos que la mayoría del personal que pertenece a la DCCR cumple con requisitos académicos solicitados.

En este sentido nos podemos dar cuenta que es una organización que se encuentra en todos los sentidos formalizada, en donde por la actividad que desarrolla existen reglas, procedimientos, funciones, actividades, procesos plenamente identificados y que se tienen que acatar, que de no llevarse a cabo traería consigo traería sanciones ya sea de la propia institución o de los organismos que la regulan.

Dentro de esta alto grado de formalización que encontramos en Banamex y por tanto en la DCCR, vemos que un elemento que causa conflicto es la centralización de las funciones para la autorización de los estudios de crédito en pocas personas como son los directores divisionales, pero sobre todo en los directores de control de crédito, quienes tienen la consigna de vigilar que los financiamientos que brinda Banamex sean con el menor riesgo posible para su recuperación.

En este sentido la autoridad que se les confiere a los Directores de la DCCR los ha llevado a convertirse en guardianes del crédito, restando confiabilidad a los demás miembros de la organización con quienes interactúan.

Otro punto a considerar, es que si bien existen objetivos y valores planteados por la organización y que son dados a conocer a todos los integrantes de la organización a través del curso de inducción que se les brinda, antes de que se incorporen a las actividades para los que fueron contratados, estos no los recuerdan por aunque están en el manual de bienvenida que se les proporciona, no existe un reforzamiento de estos ya en el desarrollo de las actividades o dentro de las instalaciones de la institución.

Capítulo III

Funcionamiento, Actores y Grupos en la DCCR

En el capítulo II se vio a la DCCR a partir de su aspecto formal (deber ser), como dice la organización que trabaja; ahora toca ver su ser organizacional (funcionamiento real), como es que trabaja realmente, lo que nos lleva a analizarla a partir de sus actores, de los grupos formados y de las relaciones comunicativas que establecen en sus interrelaciones.

En la mayoría de las organizaciones existe una marcada diferencia entre la forma en que se pensó que se debía desarrollar el trabajo, es decir su operación, funcionamiento, miembros, interacción con otras áreas, etc., y la forma que en la realidad se lleva a cabo, lo cual involucra tanto áreas eficientes como problemáticas, así como a actores, flujos productivos y comunicativos, lo que al fin de cuentas impacta en sus resultados.

Conforme se vaya desarrollando este capítulo nos daremos cuenta que el estudio de las organizaciones no se limita sólo a analizar su estructura organizacional o a identificar el ordenamiento de las actividades laborales, sino que también es necesario conocer los problemas a que se enfrenta en el desarrollo de sus procesos productivos, en donde los hombres, es decir los actores, constituyen una parte fundamental para que la organización logre sus objetivos o metas.

Por lo antes comentado, en este capítulo analizaremos el funcionamiento de la DCCR, para ello confrontaremos en primera instancia, los flujogramas ideal y real del proceso de trabajo, acto seguido y como herramientas cuantitativa y cualitativas, utilizaremos hojas de inspección y gráficas con la finalidad de detectar problemas concretos entre la estructura formal y el funcionamiento real de la organización, señalando la incidencia de actores y grupos en dichos procesos productivos.

3.1 Funcionamiento de la DCCR

Las organizaciones en la planeación de su estructura formal no toman en cuenta a los hombres que la integran, quienes le dan vida y la hacen funcionar, sin embargo no hay que olvidar que "los hombres traen consigo actitudes, sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y que por tanto tampoco encajan dentro de su plan de operación" (Schein, 1982:29)

De lo anterior se desprende que la participación de los actores, y por tanto de los grupos que forman al interior de las organizaciones, es esencial tanto para el desarrollo de conflictos o de áreas problemáticas como para la solución de estos, dadas las relaciones organizativas y de poder que se establecen para la toma de decisiones importantes que pueden afectarla.

En el siguiente apartado conoceremos el proceso de trabajo que se realiza en la DCCR para la autorización de estudios de crédito, para este efecto se realizó un análisis de este proceso a través de la comparación entre los flujogramas real y el formal.

3.1.1 Proceso, problemas y diagnóstico de la DCCR

Por proceso debemos entender como el conjunto de pasos o acciones que se dan con el fin de que determinados factores interactúen para obtener un resultado (Martínez, mimeografiado). Para poder entender el proceso de trabajo de la DCCR debemos recordar que ésta es una organización cuya tarea principal es participar, de manera mancomunada, en la autorización de créditos empresariales, con cada una de las 8 direcciones divisionales en que se encuentra dividido el país.

Como ya se comentó en el capítulo II, la DCCR está integrada por 4 direcciones regionales, en las cuales se realiza el mismo proceso de trabajo, sin interferir unas con otras en el desarrollo de sus actividades, la diferencia la hace la Dirección Divisional asignada para su atención.

A continuación presentaremos los flujogramas ideal y real en los cuales se puede observar de manera gráfica y paso a paso, el proceso de trabajo que se sigue para lograr que los estudios de crédito que son presentados a los niveles facultados sean autorizados. Estos estudios de crédito son elaborados por los ejecutivos de cuenta y tienen como finalidad proponer a las instancias facultadas los posibles clientes susceptibles de financiamiento.

Recordemos que en el capítulo anterior se presentó el proceso de trabajo ideal, pero para poderlo comparar con el funcional, se presentan ambos a través de diagramas de flujo.

De acuerdo con Martínez "un diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso. Provee una excelente documentación de un programa y puede ser una herramienta útil para examinar como se relacionan unos con otros los pasos de un proceso. (Martínez, 1995:9 -10).

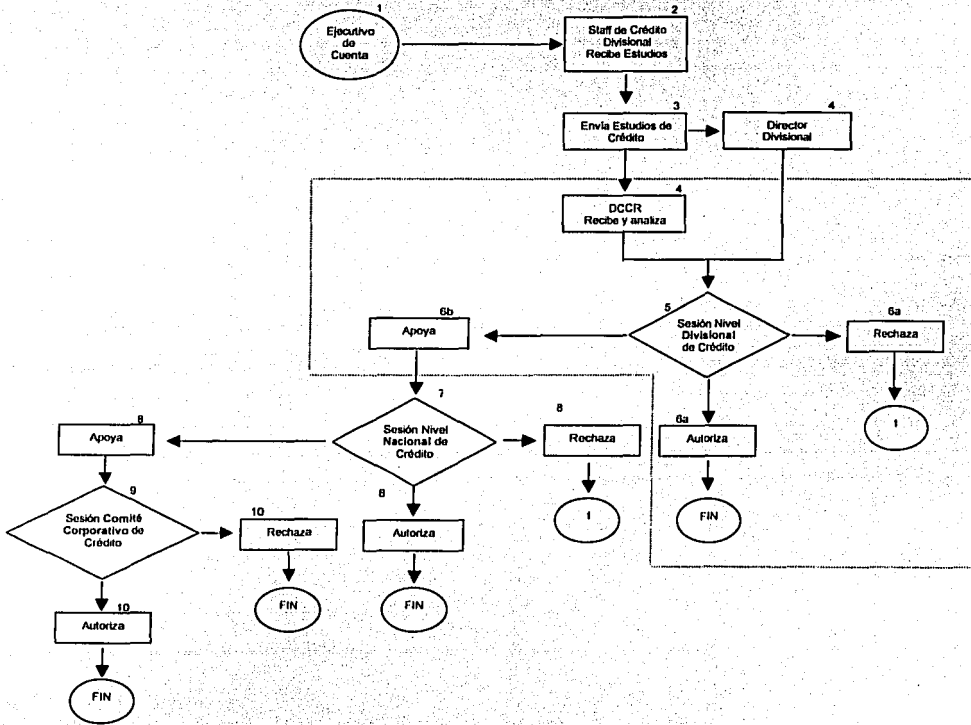
Los diagramas de flujo se utilizan cuando es necesario identificar la trayectoria real e ideal que sigue un producto o servicio con el propósito de detectar desviaciones, que por lo general son los que originan problemas en el proceso y en donde se encuentran los problemas.

El significado de los símbolos utilizados es el siguiente:



3.1.2 Flujograma ideal del proceso de trabajo

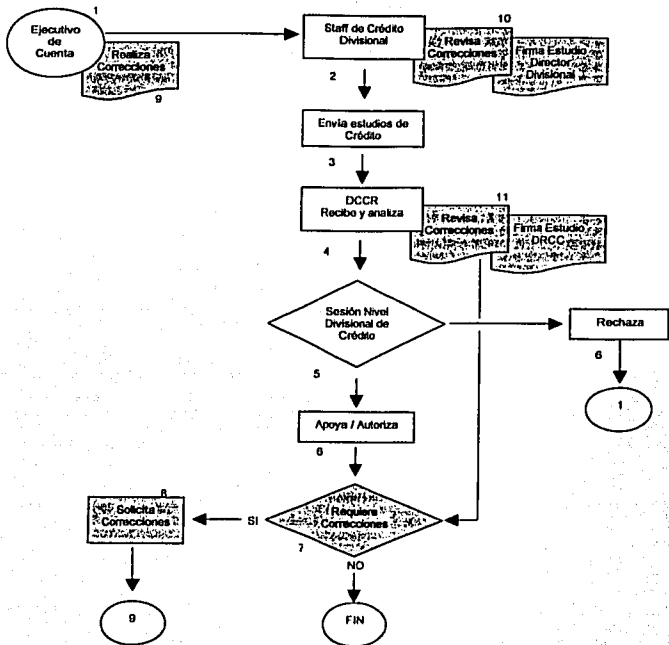
En la DCCR no existe un manual de procedimientos que nos indique cual es la forma de llevar a cabo el trabajo a realizar. Por lo tanto se propone como Diagrama Ideal aquel en el cual el trabajo se llevaría a cabo sin contratiempos.



Nota: La parte punteada es donde tiene injerencia la DCCR, la cual es nuestro objeto de estudio y es la parte que retomaremos para efectuar el análisis en el proceso real de trabajo. No obstante se presenta el flujograma completo que puede llegar a tener un estudio de crédito en su autorización, ya que este se ve afectado de acuerdo a las facultades asignadas a cada nivel resolutor.

- Explicación del proceso Ideal en el desarrollo de trabajo:
 1. El ejecutivo de cuenta elabora estudios de crédito nuevos, cartera vencida y seguimiento y envía el estudio original al Staff Divisional de Crédito (SDC) para que éste lo programe a la sesión semanal del Nivel Divisional de Crédito (NDC).
 2. El SDC recibe los estudios originales y agenda el estudio para la siguiente sesión del NDC.
 3. El SDC envía copia de los estudios a los integrantes que participan en la sesión de crédito así como al Director Divisional y a la Dirección de Control de Crédito Regional (DCCR).
 4. La DCCR recibe y analiza las solicitudes de crédito previamente a que se lleve a cabo la sesión del NDC.
 5. En la sesión de crédito, en base a sus facultades, se toma la decisión de autorizar, apoyar o rechazar la solicitud de crédito presentada.
 6. El NDC emite su resolución respecto a la solicitud de crédito presentada:
 - a) Si la solicitud es rechazada o autorizada termina el proceso.
 - b) La solicitud es apoyada cuando el monto de crédito solicitado supera las facultades asignadas al Nivel Divisional de Crédito y por tanto se tiene que enviar al siguiente nivel facultado para su análisis y resolución.

3.1.3 Flujoograma real del proceso de trabajo



Las partes sombreadas muestran los pasos adicionales que se tienen que realizar en el proceso de trabajo, lo cual redundará en un mayor tiempo de respuesta hacia los clientes.

A continuación presentamos las diferencias encontradas a través de la confrontación de ambos flujoigramas.

3.1.4 Diferencias entre el funcionamiento ideal y el real de la DCCR

De la confrontación de los flujogramas real y formal del proceso productivo de la DCCR, antes presentados se observa que el proceso productivo sufre un "quiebre" a partir de que en la sesión del NDC se solicita al ejecutivo de cuenta que realice correcciones al estudio de crédito presentado. Estas correcciones deben quedar plasmadas dentro del estudio de crédito analizado, para que éste pueda ser firmado por las personas facultadas y quede formalmente autorizado.

Existen dos tipos de correcciones que son solicitadas por las diferentes instancias de aprobación y que dentro del "calo" interno se denominan correcciones de *fondo* y de *forma*. Las primeras son las más importantes y tienen que ver para la correcta instrumentación y autorización de un estudio de crédito; las segundas son menos relevantes pero que se solicitan para hacer más claro el estudio de crédito, entre estas podemos encontrar:

Correcciones de Fondo:

- La línea de crédito no corresponde con el destino de crédito solicitado.
- La información financiera está vencida y esto implica que se tengan que corregir otras partes que integran el estudio.
- El cliente está boletinado en el Buró de Crédito Nacional, por lo que no puede disponer de créditos hasta que arregle su situación.
- Falta información que es necesaria para tomar la decisión de otorgar o no los créditos solicitados.

Correcciones de Forma:

- Falta información que no es relevante pero que es necesaria que se integre al estudio de crédito.
- Existen incongruencias entre la información que dice el estudio de crédito y los anexos que lo integran.
- Requiere correcciones ortográficas o de redacción.

Por otra parte en este proceso de elaboración de correcciones intervienen otros actores, quienes son los encargados de verificar que dichas correcciones se realice de acuerdo a lo solicitado por los niveles facultados.

Lo anterior repercute en el tiempo de respuesta que tarda en dársele a los clientes que solicitan el financiamiento y que muchas veces está en espera de este para continuar con sus procesos productivos. Lo ideal sería que un estudio de crédito cuando es presentado en la sesión del NDC no requiriera de correcciones, porque se supone que ya antes hubo todo un proceso en su elaboración y revisión por parte del ejecutivo de cuenta y su jefe inmediato.

En esta parte es donde es necesario determinar el tiempo que tarda un estudio de crédito en ser autorizado formalmente, es decir a partir de la fecha en que es presentado en la sesión del NDC y hasta que es liberado, el objetivo de esta medición es poder determinar en que parte se "atora" el proceso de autorización y sobre todo para poder establecer la productividad del área objeto de estudio que es la Dirección de Control de Crédito Regional.

3.2 Delimitación del problema

A partir de la comparación entre los flujogramas ideal y formal se detectó que la problemática que afecta a la DCCR en el proceso de trabajo, corresponde a la parte liberación los estudios de crédito, y éste se da a partir de que el NDC solicita se elaboren correcciones a estos para que posteriormente sean firmados tanto por el Director Divisional como por el Director de Control de Crédito Regional.

Cabe recordar la DCCR tiene como una de sus prioridades vigilar, en la manera de lo posible, que los créditos otorgados cumplan con los lineamientos establecidos por Banamex, pero sobre todo que cuiden todos aquellos aspectos que indiquen la viabilidad de las solicitudes de crédito presentadas a través de los estudios y posteriormente la recuperación de dichos créditos.

De regreso con el problema detectado y que es determinar el tiempo que tarda un estudio en ser liberado a partir de que presentado en la sesión del NDC, para ello se plantean los siguientes objetivos:

3.2.1 Planteamiento del Problema

El funcionamiento de la DCCR presenta deficiencias entre su aspecto ideal y formal, las cuales tiene que en la mala elaboración de los estudios de crédito presentados, lo que trae como consecuencia al solicitar que se realicen correcciones a estos, se demore el proceso de autorización y liberación de estos, aun y cuando la decisión ya este tomada.

Con el propósito de verificar como es afectada la DCCR en la problemática detectada, a continuación se presenta la herramienta estadística a utilizar con el propósito de cumplir con los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Conocer y cuantificar las principales causas que provocan retrasos en la autorización y liberación de los estudios de crédito, así como determinar la participación de la DCCR en estos retrasos.

Objetivos Particulares.

- Analizar el proceso de trabajo en la DCCR, en la autorización de los Estudios de crédito en un periodo que va del 20 de julio al 13 de agosto de 2001.
- Señalar los costos materiales y humanos que representa el reproceso del trabajo realizado.

Objetivos específicos

- Conocer las fechas propuestas y el número de estudios que se presentan en la sesión del NDC Noroeste y Metropolitano Norte, para su autorización.
- Conocer las fechas y número real de estudios de crédito autorizados, presentados en cada una de las sesiones a NDC.
- Explicar las principales causas que originan los retrasos en la liberación de los estudios de crédito, a los cuales se les solicitó correcciones una vez que han sido autorizados,
- Conocer los costos materiales y económicos que generan los reprocesos el tener que realizar correcciones a los estudios de crédito.
- Explicar los motivos por los cuales existen variaciones, a partir de que se realizan las correcciones, autorización y liberación de los estudios de crédito.

3.2.2 Herramienta de Medición

El desarrollo del trabajo se basará en la observación del investigador y se utilizará la Hoja de Inspección o Verificación para cuantificar los resultados, ya que éstas son formas fáciles de comprender para contestar a la pregunta ¿con qué frecuencia ocurren ciertos hechos? (Martínez, 1995:10), que en este caso los eventos son el tiempo transcurrido en la liberación de un estudio de crédito autorizado.

Para la elaboración de la hoja de inspección se siguieron los siguientes pasos (Martínez, 1995:11).

1. Estar de acuerdo en el evento observado. Tiempo que transcurre desde la presentación de un estudio de crédito en la sesión del NDC hasta su liberación.
2. El periodo de observación del problema detectado se realizó del 20 de julio al 13 de agosto de 2001 y se tomaron como muestra las sesiones de crédito realizadas en este periodo.
3. Se diseñó la hoja de inspección de manera clara y fácil de usar.
4. Los datos asentados en la hoja de inspección son fidedignos.
5. Se seleccionó como muestra las sesiones de crédito que se realizaron el periodo observado.

La utilización de las hojas de inspección tiene como objetivo cuantificar el tiempo que transcurre desde que los estudios de crédito son presentados en la sesión del NDC hasta su liberación, es decir hasta que son firmados por los dos directores involucrados en la decisión, el director divisional y el de control de crédito. Así como para poder determinar en que parte del proceso se tienen los mayores problemas, lo que origina que la productividad se vea afectada como consecuencia de las demoras.

Cabe resaltar que formalmente se tiene establecido que un estudio de crédito a partir de que se ve en la sesión del NDC no debe tardar más de 5 días hábiles en ser liberado de lo contrario se tendría que volver a programar para que sea nuevamente analizado en la sesión de crédito.

A continuación presentamos las hojas de inspección utilizadas por Dirección Divisional y el análisis de los resultados extraídos de ellas.

HOJA DE INSPECCIÓN POR DIVISIÓN

HOJA DE INSPECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD DIRECCIÓN DE CONTROL DE CRÉDITO REGIONAL DIVISIÓN GOLFO PENINSULAR						
NO. ESTUDIOS ANALIZADOS: 14			NO. ESTUDIOS AUTORIZADOS: 12			
CLIENTES AUTORIZADOS / APOYADOS	CORRECCIONES		FECHA			DÍAS HÁBILES TRANSCURRIDOS APARTIR DE SDC
	FONDO*	FORMA**	SESION DIVISIONAL DE CREDITO (SDC)	RECEPCION ESTUDIO ORIGINAL	LIBERACION	
Cafiver, SA de CV	X	X	26-Jul-01			Pendiente
Grupo Los Perez	X	X	26-Jul-01			Pendiente
Grupo Wenzel	X	X	26-Jul-01	7-Ago-01	8-Ago-01	9
Grupo Constructor, SA de CV	X	X	26-Jul-01	1-Ago-01	3-Ago-01	6
Grupo Marchant	X	X	26-Jul-01			Pendiente
Grupo Chedraui	X	X	26-Jul-01			Pendiente
Grupo Chaparral	X	X	1-Ago-01			Pendiente
Grupo Omar Carrillo	X	X	1-Ago-01			Pendiente
Inmobiliaria de Desarrollos Integrales de Xalapa, SA de CV	X	X	1-Ago-01			Pendiente
Carlos Andres Villatoro Ato	X	X	1-Ago-01			Pendiente
Edmundo Blanco Perez	X	X	1-Ago-01			Pendiente
Grupo Morales Ramirez	X	X	1-Ago-01			Pendiente

HOJA DE INSPECCIÓN POR DIVISIÓN

HOJA DE INSPECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD DIRECCIÓN DE CONTROL DE CRÉDITO REGIONAL DIVISIÓN CENTRO						
NO. ESTUDIOS ANALIZADOS: 21			NO. ESTUDIOS AUTORIZADOS: 17			
CLIENTES AUTORIZADOS / APOYADOS	CORRECCIONES		FECHA			DÍAS HÁBILES TRANSCURRIDOS APARTIR DE SDC
	FONDO*	FORMA**	SESION DIVISIONAL DE CREDITO (SDC)	RECEPCION ESTUDIO ORIGINAL	LIBERACION	
1 Hermanos	X	X	11-Jul-01	9-Ago-01	9-Ago-01	7
Montecargas	X	X	11-Jul-01	13-Ago-01	13-Ago-01	11
Jose Tome Luis	X	X	11-Jul-01	13-Ago-01	13-Ago-01	11
Alambrera La Nueva Reforma	X	X	11-Jul-01	13-Ago-01	13-Ago-01	11
Duarte	X	X	11-Jul-01	13-Ago-01	13-Ago-01	11
Sorva Aranda	X	X	11-Jul-01			Pendiente
Suarez Rodriguez	X	X	11-Jul-01			Pendiente
Embotelladora Toluca SA de CV	X	X	7-Ago-01	7-Ago-01	9-Ago-01	2
Sucrea Kuro	X	X	7-Ago-01	7-Ago-01	9-Ago-01	2
Legrand	X	X	7-Ago-01	13-Ago-01	13-Ago-01	6
Hortivo Suarez del Real	X	X	7-Ago-01	13-Ago-01	13-Ago-01	6
Ramirez Perez	X	X	7-Ago-01			Pendiente
Maria Angelica Duran	X	X	7-Ago-01	13-Ago-01	13-Ago-01	6
Aguirre Maria Palm	X	X	7-Ago-01	13-Ago-01	13-Ago-01	6
Jose Antonio Flores	X	X	7-Ago-01	7-Ago-01	9-Ago-01	2
Rafael Perez Alvarado	X	X	7-Ago-01	7-Ago-01	9-Ago-01	2
Grupo Pastina	X	X	7-Ago-01	7-Ago-01	9-Ago-01	2

HOJA DE INSPECCIÓN POR DIVISIÓN

HOJA DE INSPECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD DIRECCIÓN DE CONTROL DE CRÉDITO REGIONAL DIVISIÓN OCCIDENTE						
CLIENTES			NO ESTUDIOS AUTORIZADOS: 15			
AUTORIZADOS / APOYADOS	CORRECCIONES		FECHA			DÍAS HÁBILES TRANSCURRIDOS APARTIR DE SDC
	FONDO*	FORMA**	SESIÓN DIVISIONAL DE CRÉDITO (SDC)	RECEPCIÓN ESTUDIO ORIGINAL	LIBERACIÓN	
Assam Assam	X		25-Jul-01	10-Jul-01	11-Jul-01	4
Rodriguez Hincetu	X		25-Jul-01			Pendiente
Nelina Vazquez		X	25-Jul-01	26-Jul-01	27-Jul-01	2
Martinez Garcia	X		25-Jul-01			Pendiente
Sanchez Bell		X	25-Jul-01	10-Jul-01	11-Jul-01	4
Intertene Guadaluara	X		25-Jul-01	2-Ago-01	1-Ago-01	7
Sector de Producción El Gueroño	X		25-Jul-01			Pendiente
Perez de Alva	X		25-Jul-01	26-Jul-01	27-Jul-01	2
Atreñadora Cial	X		6-Ago-01			Pendiente
Velasco Santillan	X		6-Ago-01	9-Ago-01	10-Ago-01	4
Ulises Bustamante		X	6-Ago-01	9-Ago-01	11-Ago-01	5
Martinez Margain		X	6-Ago-01	9-Ago-01	13-Ago-01	5
Palme		X	6-Ago-01	9-Ago-01	11-Ago-01	5
Trigan		X	6-Ago-01		9-Ago-01	3
Murillo	X	X	6-Ago-01	9-Ago-01	11-Ago-01	3

HOJA DE INSPECCIÓN POR DIVISION

HOJA DE INSPECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD DIRECCIÓN DE CONTROL DE CRÉDITO REGIONAL DIVISIÓN METROPOLITANA SUR						
CLIENTES			NO ESTUDIOS AUTORIZADOS: 11			
AUTORIZADOS / APOYADOS	CORRECCIONES		FECHA			DÍAS HÁBILES TRANSCURRIDOS APARTIR DE SDC
	FONDO*	FORMA**	SESIÓN DIVISIONAL DE CRÉDITO (SDC)	RECEPCIÓN ESTUDIO ORIGINAL	LIBERACIÓN	
Ceballos	X		25-Jul-01	1-Ago-01	1-Ago-01	5
López	X		25-Jul-01	1-Ago-01	3-Ago-01	5
Edison Harves	X		25-Jul-01	1-Ago-01	3-Ago-01	7
Castro Domínguez	X		25-Jul-01	11-Jul-01	1-Ago-01	5
Wella			25-Jul-01	25-Jul-01	25-Jul-01	0
Aldo Curo	X		1-Ago-01	7-Ago-01	7-Ago-01	4
Leza	X		1-Ago-01	1-Ago-01	1-Ago-01	0
Industrial Porcelanosa			1-Ago-01	1-Ago-01	1-Ago-01	0
Perez Vazana	X		1-Ago-01			Pendiente
Quiza			1-Ago-01	1-Ago-01	1-Ago-01	0
Herrera Silva	X		1-Ago-01	1-Ago-01	1-Ago-01	2

HOJA DE INSPECCIÓN POR DIVISIÓN

HOJA DE INSPECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD DIRECCIÓN DE CONTROL DE CRÉDITO REGIONAL DIVISIÓN SUR						
NO ESTUDIOS ANALIZADOS: 15		NO ESTUDIOS AUTORIZADOS: 14				
CLIENTES AUTORIZADOS / APOYADOS	CORRECCIONES		FECHA			DÍAS HABILES TRANSCURRIDOS APARTIR DE SDC
	FONDO*	FORMA**	SESIÓN DIVISIONAL DE CRÉDITO (SDC)	RECEPCIÓN ESTUDIO ORIGINAL	LIBERACIÓN	
Maquitas y Combustiones Cava		X	24-Jul-01	1-Ago-01	2-Ago-01	6
Na Super Sautador		X	24-Jul-01			Pendiente
Grupo Fudejon		X	24-Jul-01			Pendiente
Rio Grande Faportacion de Muebles		X	24-Jul-01	1-Ago-01	2-Ago-01	6
Hugo Salgado Casafieda		X	24-Jul-01	6-Ago-01	7-Ago-01	10
Comunidad Universitaria del Golfo Centro		X	31-Jul-01	6-Ago-01	6-Ago-01	4
Autobuses Mexica Puebla Estrella Roya, SA de CV		X	31-Jul-01	6-Ago-01	6-Ago-01	4
Textiles Solar, SA de CV		X	31-Jul-01			Pendiente
Distribuidora de Relaciones Originales Diesel		X	31-Jul-01	9-Ago-01	9-Ago-01	7
Edgardo Astudillo Morales		X	31-Jul-01			Pendiente
Arturo Moya Velaquez		X	31-Jul-01			Pendiente
Agroquipes de Puebla		X	31-Jul-01			Pendiente
Dina Diesel de Oaxaca		X	31-Jul-01			Pendiente
Grupo Villanueva		X	31-Jul-01			Pendiente

HOJA DE INSPECCIÓN POR DIVISIÓN

HOJA DE INSPECCIÓN DE PRODUCTIVIDAD DIRECCIÓN DE CONTROL DE CRÉDITO DIVISIÓN NORTE						
NO ESTUDIOS ANALIZADOS: 17		NO ESTUDIOS AUTORIZADOS: 13				
CLIENTES AUTORIZADOS / APOYADOS	CORRECCIONES		FECHA			DÍAS HABILES TRANSCURRIDOS APARTIR DE SDC
	FONDO*	FORMA**	SESIÓN DIVISIONAL DE CRÉDITO (SDC)	RECEPCIÓN ESTUDIO ORIGINAL	LIBERACIÓN	
Grupo Izepe del Angel	X	X	27-Jul-01	16-Ago-01	16-Ago-01	14
Grupo Gutierrez del Bosque	X	X	27-Jul-01			Pendiente
Grupo Pineda Arriola	X	X	27-Jul-01			Pendiente
Grupo I I I I	X	X	27-Jul-01	16-Ago-01	16-Ago-01	14
Grupo Andronic Gonzalez	X	X	27-Jul-01	16-Ago-01	16-Ago-01	14
Grupo Inerona Alcantara	X	X	27-Jul-01	16-Ago-01	16-Ago-01	14
Grupo Ortega Hernandez	X	X	27-Jul-01			Pendiente
Grupo Iruiz Camacho	X	X	27-Jul-01	15-Ago-01	15-Ago-01	13
Grupo Autotransporte Terrestre	X	X	27-Jul-01			Pendiente
Grupo Hauser Iruel	X	X	2-Ago-01			Pendiente
Grupo Almas Hidalgo	X	X	2-Ago-01	6-Ago-01	7-Ago-01	8
Grupo Cuidado	X	X	2-Ago-01			Pendiente
Grupo Rodriguez Mohr	X	X	2-Ago-01			Pendiente

CONSOLIDADO

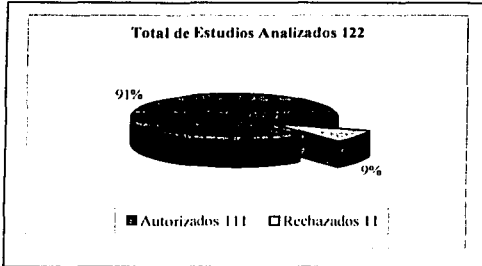
HOJA DE INSECCION DE PRODUCTIVIDAD DIRECCION DE CONTROL DE CREDITO REGIONAL									
NO. ESTUDIOS ANALIZADOS: 122				NO. ESTUDIOS AUTORIZADOS: 111					
No.	DIRECCION DIVISIONAL	CLIENTES AUTORIZADOS / APOYADOS	CORRECCIONES		FECHA		LIBERACION	DIAS HABILES TRANSCURRIDOS APARTIR DE SOC	
			FUNDO	FORMA	SESION DIVISIONAL DE CREDITO	RECEPCION ESTUDIO ORIGINAL			
1	Managua	Fernando Nolasco Lopez	X		23 Jul 01	1 Ago 01	1 Ago 01	1	
2	Managua	Heidy Marcel Lopez Hernandez	X		23 Jul 01	2 Ago 01	13 Ago 01	12	
3	Managua	Belgice D'haeseleer Marz	X	X	23 Jul 01	2 Ago 01	8 Ago 01	12	
4	Managua	Heidy Zepeda Lopez	X	X	23 Jul 01	2 Ago 01	8 Ago 01	12	
5	Managua	Dickson Reyes	X	X	23 Jul 01	6 Ago 01	9 Ago 01	13	
6	Managua	Ernesto Sanchez	X	X	30 Jul 01	2 Ago 01	6 Ago 01	5	
7	Managua	Jaques Santiago	X	X	30 Jul 01			Pendiente	
8	Managua	Yolanda del Arroyo	X	X	30 Jul 01			7	
9	Managua	Carla Maria Habibkhanova	X	X	30 Jul 01	6 Ago 01	8 Ago 01	7	
10	Managua	Ernesto Ibarra Zapata	X	X	30 Jul 01	9 Ago 01	11 Ago 01	10	
11	Managua	Carla Alicia del Rosendo	X	X	30 Jul 01	6 Ago 01	8 Ago 01	7	
12	Managua	Jose Aguilera Lopez	X	X	30 Jul 01	6 Ago 01	8 Ago 01	7	
13	Managua	German Alberto Valenzuela	X	X	30 Jul 01	6 Ago 01	8 Ago 01	7	
14	Managua	Francisco Antonio Heredia	X	X	30 Jul 01	6 Ago 01	7 Ago 01	7	
15	Managua	Maria de Mercedes SA De CV	X	X	29 Jul 01	1 Ago 01	1 Ago 01	1	
16	Managua	Estimada Mktg Communications SA de CV	X	X	29 Jul 01			Pendiente	
17	Managua	Comas Automotriz SA de CV	X	X	29 Jul 01	6 Ago 01	7 Ago 01	1	
18	Managua	Victoria Primar SA de CV	X	X	29 Jul 01	6 Ago 01	7 Ago 01	1	
19	Managua	Servicios de Interpretacion Legal SA de CV	X	X	29 Jul 01			Pendiente	
20	Managua	Estudio de Proyectos Arquitectonicos SA de CV	X	X	29 Jul 01			Pendiente	
21	Managua	Empres SA de CV	X	X	29 Jul 01			Pendiente	
22	Managua	Empres Vela (Holland) Consultores SA de CV	X	X	29 Jul 01	6 Ago 01	7 Ago 01	1	
23	Managua	Jose Roman	X	X	29 Jul 01	26 Jul 01	26 Jul 01	0	
24	Managua	Consultores de Estudios SA de CV	X	X	27 Jul 01			Pendiente	
25	Managua	Chari SA de CV (Empresario)	X	X	27 Jul 01			Pendiente	
26	Managua	El Taller de Consultoria Socioecon SA de CV	X	X	27 Jul 01			Pendiente	
27	Managua	Yeni Linea SA de CV	X	X	27 Jul 01			Pendiente	
28	Managua	Empres Consultores e Analistas de Sistemas SA de CV	X	X	27 Jul 01			Pendiente	
29	Managua	Impresiones y Reprografia Suel SA de CV	X	X	27 Jul 01	2 Ago 01	2 Ago 01	1	
30	San Pedro Sula	Estudio SA de CV	X	X	26 Jul 01			Pendiente	
31	San Pedro Sula	Empres Los Pinos	X	X	26 Jul 01			Pendiente	
32	San Pedro Sula	Empres Bionca	X	X	26 Jul 01	2 Ago 01	8 Ago 01	7	
33	San Pedro Sula	Empres Operaciones SA de CV	X	X	26 Jul 01	1 Ago 01	13 Ago 01	12	
34	San Pedro Sula	Empres Mifonina	X	X	26 Jul 01			Pendiente	
35	San Pedro Sula	Empres El Escudo	X	X	26 Jul 01			Pendiente	
36	San Pedro Sula	Empres Bagna Zabala	X	X	1 Ago 01			Pendiente	
37	San Pedro Sula	Empres Tamar Cantelero	X	X	1 Ago 01			Pendiente	
38	San Pedro Sula	Impresiones de 18 servicios Integrados de Yague SA de CV	X	X	1 Ago 01			Pendiente	
39	San Pedro Sula	Empres Artes y Oficios "El Mo"	X	X	1 Ago 01			Pendiente	
40	San Pedro Sula	Empres "Hilos de Color"	X	X	1 Ago 01			Pendiente	
41	San Pedro Sula	Empres Alcatraz-Romero	X	X	1 Ago 01			Pendiente	
42	San Pedro Sula	El Extranjero	X	X	11 Jul 01	9 Ago 01	9 Ago 01	7	
43	San Pedro Sula	Skopos s.a.s	X	X	13 Jul 01	11 Ago 01	15 Ago 01	11	
44	San Pedro Sula	Jose Eusebio Torres	X	X	13 Jul 01	11 Ago 01	15 Ago 01	11	
45	San Pedro Sula	Empres de Inversion y Banca Mercantil	X	X	13 Jul 01	11 Ago 01	15 Ago 01	11	
46	San Pedro Sula	El Extranjero	X	X	13 Jul 01	11 Ago 01	15 Ago 01	11	
47	San Pedro Sula	Empres Vanda	X	X	11 Jul 01			Pendiente	
48	San Pedro Sula	Empres Kofler	X	X	11 Jul 01			Pendiente	
49	San Pedro Sula	Empres (Holland) Ltda de SA de CV	X	X	2 Ago 01	2 Ago 01	9 Ago 01	2	
50	San Pedro Sula	Empres Kofler	X	X	2 Ago 01	2 Ago 01	9 Ago 01	2	
51	San Pedro Sula	Empres Tappan	X	X	2 Ago 01	2 Ago 01	9 Ago 01	2	
52	San Pedro Sula	Empres Serrano Alvarado	X	X	2 Ago 01	11 Ago 01	15 Ago 01	6	
53	San Pedro Sula	Empres Alvarez	X	X	2 Ago 01	11 Ago 01	15 Ago 01	6	
54	San Pedro Sula	Empres America del Sur	X	X	2 Ago 01	11 Ago 01	15 Ago 01	6	
55	San Pedro Sula	Empres Capital Plus	X	X	2 Ago 01	11 Ago 01	15 Ago 01	6	
56	San Pedro Sula	Empres Antares Flores	X	X	2 Ago 01	7 Ago 01	9 Ago 01	2	
57	San Pedro Sula	Empres Rafael Alvarez Alvarado	X	X	2 Ago 01	7 Ago 01	9 Ago 01	2	
58	San Pedro Sula	Empres Padilla	X	X	2 Ago 01	7 Ago 01	9 Ago 01	2	

CONSOLIDADO continúa.....

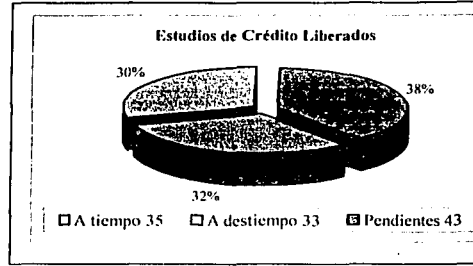
FORMA DE INSPECCION DE PRODUCTIVIDAD									
DIRECCIÓN DE CONTROL DE CRÉDITO REGIONAL									
NÚM. ESTUDIOS ANALIZADOS: 122					NÚM. ESTUDIOS AUTORIZADOS: 111				
Núm.	EJECUCIÓN INSTRUMENTAL	CLIENTES AUTORIZADOS/ APOYADOS	CREDITOS/ MONES		SISTEMA			MANTENIMIENTOS TRANSACCIONES APARTIR DE SEPT.	
			IMPORTE	PERIODO	SISTEMA INSTRUMENTAL DE CONTROL	REVISIÓN INSTRUMENTAL (ORGANAL)	LIBERACIÓN		
59	Chaqueo	Asanti Asanti	X		25-Jul-01	30-Jul-01		11-Jul-01	4
60	Chaqueo	Robayo Iyruho	X		25-Jul-01				Próximo
61	Chaqueo	Milón Viqueo	X		25-Jul-01	26-Jul-01		27-Jul-01	2
62	Chaqueo	Morona García	X		25-Jul-01				Próximo
63	Chaqueo	Sánchez Jallo	X		25-Jul-01	30-Jul-01		31-Jul-01	4
64	Chaqueo	Imbarce, Cumbigua	X		25-Jul-01	2-Ago-01		1-Ago-01	7
65	Chaqueo	Sevco de Pichincha de Cuenca	X		25-Jul-01				Próximo
66	Chaqueo	Pinar de Alim	X		25-Jul-01	30-Jul-01		27-Jul-01	2
67	Chaqueo	Arroyo de Cal	X		6-Ago-01				Próximo
68	Chaqueo	Vilaca Saquis	X		6-Ago-01	9-Ago-01		10-Ago-01	4
69	Chaqueo	Urua Pasajante	X		6-Ago-01	9-Ago-01		13-Ago-01	5
70	Chaqueo	Morona Marian	X		6-Ago-01	9-Ago-01		13-Ago-01	5
71	Chaqueo	Palme	X		6-Ago-01	9-Ago-01		15-Ago-01	5
72	Chaqueo	Imari	X		6-Ago-01	9-Ago-01		9-Ago-01	1
73	Chaqueo	Morona	X	X	6-Ago-01	9-Ago-01		15-Ago-01	1
74	Móvil Sur	Yafallo	X		25-Jul-01	1-Ago-01		1-Ago-01	5
75	Móvil Sur	Imari	X		25-Jul-01	1-Ago-01		1-Ago-01	5
76	Móvil Sur	El Cajas Ilusos	X		25-Jul-01	1-Ago-01		1-Ago-01	7
77	Móvil Sur	Cajon de Imbabura	X		25-Jul-01	11-Jul-01		1-Ago-01	5
78	Móvil Sur	Yafallo	X		25-Jul-01	25-Jul-01		25-Jul-01	0
79	Móvil Sur	Aki-Ciro	X		1-Ago-01	7-Ago-01		7-Ago-01	4
80	Móvil Sur	Imari	X		1-Ago-01	1-Ago-01		1-Ago-01	0
81	Móvil Sur	Industrial Pastaza	X		1-Ago-01	1-Ago-01		1-Ago-01	0
82	Móvil Sur	Pinar Varona	X		1-Ago-01				Próximo
83	Móvil Sur	Imari	X		1-Ago-01	1-Ago-01		1-Ago-01	0
84	Móvil Sur	Imbarce/Ima	X		1-Ago-01	1-Ago-01		1-Ago-01	2
85	Sur	Morona y Cumbigua, Cuz	X		24-Jul-01	1-Ago-01		2-Ago-01	0
86	Sur	San Pedro Napo	X		24-Jul-01				Próximo
87	Sur	Cajon de Imari	X		24-Jul-01				Próximo
88	Sur	Basal Grande, Espiritu Santo de Mocha	X		24-Jul-01	1-Ago-01		2-Ago-01	0
89	Sur	Urua/ Napo/ Cumbigua	X		24-Jul-01	6-Ago-01		7-Ago-01	0
90	Sur	Comercial Luperon del Cajas Imari	X		11-Jul-01	6-Ago-01		6-Ago-01	1
91	Sur	Andrés Bello/ Páez/ Imbarce/ Riva, SA de CV	X		11-Jul-01	6-Ago-01		6-Ago-01	4
92	Sur	Imbarce, SA de CV de CV	X		11-Jul-01				Próximo
93	Sur	Industria de Recursos Humanos Pastal	X		11-Jul-01	9-Ago-01		9-Ago-01	
94	Sur	Imbarce y San Andrés Mocha	X		11-Jul-01				Próximo
95	Sur	Imari/ Morona/ Viqueo	X		11-Jul-01				Próximo
96	Sur	Amorosa de Páez	X		11-Jul-01				Próximo
97	Sur	Urua/ Pastal/ Imbarce	X		11-Jul-01				Próximo
98	Sur	Cajon de Imari	X		11-Jul-01				Próximo
99	Norte	Cajon de Imari/ Napo	X	X	27-Jul-01	16-Ago-01		16-Ago-01	14
100	Norte	Cajon de Imari/ del Napo	X	X	27-Jul-01				Próximo
101	Norte	Cajon de Imari/ Imbarce	X	X	27-Jul-01				Próximo
102	Norte	Cajon de Imari	X	X	27-Jul-01	16-Ago-01		16-Ago-01	14
103	Norte	Cajon de Imari/ Cumbigua	X	X	27-Jul-01	16-Ago-01		16-Ago-01	14
104	Norte	Cajon de Imari/ Imbarce	X	X	27-Jul-01	16-Ago-01		16-Ago-01	14
105	Norte	Cajon de Imari/ Imbarce	X	X	27-Jul-01				Próximo
106	Norte	Cajon de Imari/ Cumbigua	X	X	27-Jul-01	15-Ago-01		15-Ago-01	11
107	Norte	Cajon de Imari/ Cumbigua/ Imbarce	X	X	27-Jul-01				Próximo
108	Norte	Cajon de Imari/ Imbarce	X	X	2-Ago-01				Próximo
109	Norte	Cajon de Imari/ Imbarce	X	X	2-Ago-01	6-Ago-01		7-Ago-01	1
110	Norte	Cajon de Imari	X	X	2-Ago-01				Próximo
111	Norte	Cajon de Imari/ Imbarce	X	X	2-Ago-01				Próximo

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

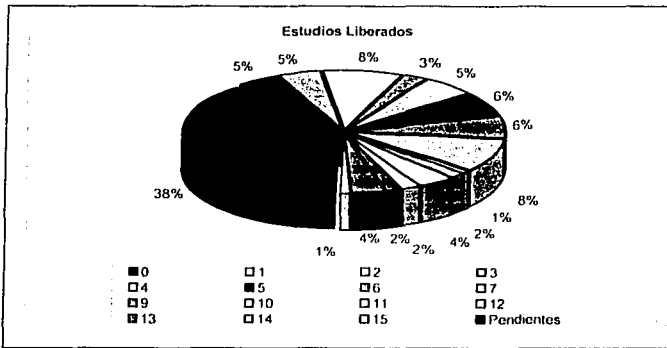
- A continuación presentamos de manera gráfica los resultados obtenidos.



Gráfica 1



Gráfica 2



Gráfica 3

Días Transcurridos	Estudios Liberados
0	5
1	5
2	9
3	3
4	6
5	7
6	7
7	10
9	1
10	2
11	4
12	2
13	2
14	4
15	1
Pendientes	43
Total	111

En el siguiente apartado, de la información que arrojan tanto las hojas de inspección como las graficas elaboradas, procederemos a analizarlas y a diagnosticar en donde se centra el problema de productividad que afecta a la DCCR.

3.2.3 Análisis de resultados

En esta parte se realiza la interpretación de los resultados obtenidos de la aplicación de las hojas de inspección, para de esta manera conocer las variaciones que se dan en el proceso de autorización de un estudio de crédito.

Durante las cuatro sesiones de crédito observadas se tiene una productividad alta en cuanto a la autorización de estudios de crédito, porque de 122 estudio analizados se aprobaron 111 y se rechazaron 11, sin embargo 102 estudios requirió de algún tipo de corrección. La grafica 1 muestra que del 100% de los estudios vistos, se autorizó el 91% y se rechazó el 9%

Como se comentó en párrafos anteriores, el tiempo establecido para que se considere que un estudio de crédito es liberado en tiempo es de 5 días, y por lo que se puede constatar tanto en las hojas de inspección como en las gráficas, que este plazo pocas veces se cumple, lo que representa el 68% de los estudios de crédito analizados.

La gráfica 2 nos muestra que durante el tiempo de observación programado del 23 de Julio al 13 de agosto, se liberaron 35 estudios en tiempo lo que representa el 32% del parámetro establecido, 33 se liberaron a destiempo representando el 30% y 43 quedaron pendientes de autorizar, lo que significa el 38% de los estudios analizados. Por último la gráfica 3 nos muestra el número y porcentaje que representa los estudios que se fueron liberando por día durante el tiempo analizado.

Con esto podemos concluir que el cuello de botella para la liberación de los estudios se da al momento de que se tienen que hacer correcciones y aunque los encargados de realizarlas se encuentran fuera de la organización objeto de estudio afectan todo el proceso productivo.

Aunque no se puede cuantificar económicamente a cuanto ascienden los costos de producción al tener que reprocesar un estudio de crédito al que se le solicitaron correcciones, si se puede decir que existen costos humanos ya que se realizan dobles o hasta triples esfuerzos al tener que reprocesar nuevamente el trabajo realizado.

Porque no sólo implica que las correcciones se realicen, sino que en el proceso interviene mucha gente, como son el ejecutivos de cuenta, asesores, el coordinadores de ejecutivos, la gente que revisa esas correcciones y que se encuentra en el Staff de Crédito Divisional, el Director Divisional y finalmente el personal involucrado de la DCCR como son el Director Regional y su asistente, quienes de alguna manera están trabajando contra tiempo, lo que provoca desgastes físicos, emocionales, stress, etc.

Hay que considerar que aún y cuando a un estudio de crédito no se le solicitaron grandes cambios, siempre que los estudios originales llegan a la DCCR para que sean firmados por el Director de Control De Crédito, estos son revisados nuevamente, comparando el estudio original contra la copia analizada, esto con el fin de que no se hayan realizado cambios adicionales al planteamiento originalmente presentado y que estos pudieran afectar la decisión de autorizar o no el crédito.

Pero si aún haciendo dichas correcciones, éstas no dejan satisfecho al director de control de crédito esto implica llamadas al ejecutivo de cuenta o a su jefe, así como al titular del staff de crédito divisional para su aclaración.

Por otro lado, todo este reproceso de volver a revisar un estudio de crédito ya analizado para que sea firmado por las partes involucradas, se da manera paralela con la recepción de nuevos estudios de crédito para su análisis, los cuales se verán en la siguiente sesión semanal del NDC. Al mismo tiempo y regularmente surgen estudios que "urgen" a los cuales se les da prioridad, viéndose éstos "por fuera" de la sesión de crédito, dejando para más tarde los demás estudios, ocasionando que se vaya acumulando el trabajo en el transcurso de la semana.

Por otro lado se tiene establecido que para dar respuesta a un estudio de crédito este debe estar en poder de los miembros de la DCCR con 48 horas de anticipación a que se lleve a cabo la sesión de crédito, con la finalidad de tener el tiempo suficiente para su revisión y análisis, sin embargo muchas veces estos estudios llegan los jueves o viernes lo que provoca que algunos directores y asesores tengan que revisarlos durante el fin de semana que se supone son días de descanso.

Esto trae como consecuencia otros costos humanos, como es que no se respeten los horarios de trabajo establecidos, ya que contractualmente se tiene estipulada una jornada laboral de 9 horas diarias que incluye 2 horas para comer (se entra a las 9 AM y se debería salir a las 6 PM, con horario para comer de las 2 a 4 PM), este horario pocas veces se respeta o incluso uno de los Directores de Control de Crédito ha tratado de convencer al personal a su cargo para que llegue más temprano, coma en 1 hora y salga a las 7 PM.

Si se quisiera llevar a cabo lo planteado por el Director de Control de Crédito difícilmente se respetaría, y se tendría conflicto con algunas divisiones, por ejemplo en el caso de la zona noroeste existe una diferencia de 2 horas por los cambios de horario, por lo que mientras para la gente que está en México ya son las 8 de la noche, para ellos apenas son las 6 de la tarde. Otro ejemplo es la División Sur que programa sus sesiones de crédito en horarios, 4: 30 ó 5:00 PM, y que por la duración de las mismas sesiones difícilmente concluiría dentro de la jornada laboral establecida.

Sin embargo las otras 2 Direcciones de Control de Crédito tienen el mismo problema, a pesar de que con las divisiones que atienden no existe diferencia en los horarios, y por lo general sus sesiones de crédito se realizan en horarios adecuados, por lo que ya se ha hecho muy popular en la DCCR el dicho que sólo se trabaja medio día, de 9 a 9. Lo que adicionalmente trae como consecuencia un mayor desgaste físico y emocional por las extensas jornadas de trabajo que no dan tiempo para la realización de hacer otras actividades.

Sin embargo con la adquisición de Banamex por parte de Citi Group se piensa que esto tendrá que cambiar, ya que se cree que los estadounidenses respetan más los horarios de trabajo establecidos y si se permanece más tiempo en la oficina, después de tu jornada laboral, no es porque existas altas cargas de trabajo, por lo contrario, significa que no se es productivo y que se requiere de más tiempo para realizar el trabajo asignado.

Ahora procederemos a caracterizar a los actores involucrados en la DCCR para ello retomaremos los conceptos planteados por Robbins para así poder establecer su tipo de personalidad.

3.3 Caracterización de los Actores

Para poder caracterizar a los actores de la DCCR debemos de tomar en cuenta su personalidad, entendida ésta como "la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos" (Robbins, 1993:54).

Debemos considerar que cada individuo llega a la organización con un "bagaje cultural" el cual le da características particulares y es lo que determina su percepción y forma de actuar con los demás integrantes.

Cabe aclarar que para el estudio de los actores de la DCCR se tomaron sólo aquellos que participan directamente en la organización objeto de estudio, porque son con quienes el investigador tiene una relación directa y aunque no son quienes originan la improductividad, analizada anteriormente, sí son quienes padecen de alguna manera las consecuencias de ésta y porque aquellos que la originan, se encuentran físicamente fuera ella y donde en el mejor de los casos el contacto sólo es telefónico.

Entre las características básicas planteadas por Robbins se encuentran:

1. **Edad:** Cuanto mayor de edad se alguien menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo. Se les proporciona sueldos más altos, vacaciones más largas y prestaciones más atractivas, conexas con la jubilación. Los empleados de más edad muestran menores tasas de inasistencia evitable que los jóvenes. Con relación a la satisfacción de los empleados de mayor edad tiende a ser más baja que la de los jóvenes (Robbins, 1991:51).
2. **Sexo:** Existen pocas diferencias importantes entre hombres y mujeres, las cuales puedan afectar el desempeño en el trabajo y no existe una diferencia significativa en la productividad entre ambos sexos. El autor establece que las mujeres están más dispuestas a acatar la

autoridad mientras que los varones son más agresivos y desean el éxito. El sexo en el empleado no afecta a la satisfacción en el trabajo (Robbins, 1991:51)

3. **Estado Civil:** El empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más tiempo su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo. El matrimonio impone mayores responsabilidades que hacen más importante y valiosa la estabilidad en el trabajo, parece ser que los empleados más satisfechos y concienzudos tiendan a estar casados. (Robbins, 1991:52).
4. **Escolaridad:** El grado académico que tiene el actor en la organización (Robbins, 1991:52).
5. **Número de dependientes:** Existen datos que indican que el número de hijos guarda una correlación positiva en el ausentismo, sobre todo entre las mujeres (Robbins, 1991:52).
6. **Antigüedad en el puesto:** En igualdad de condiciones no hay motivo para suponer que los que llevan más tiempo en un trabajo serán más productivos que los de ingreso más reciente. La antigüedad ayuda a explicar la rotación de personal, la antigüedad guarda una relación negativa con la rotación y ha sido señalada como uno de los predictores más seguros de la rotación de personal. (Robbins, 1991:53).
7. **Expectativas en la empresa:** las metas que el actor tiene dentro de la organización y estas son a corto, mediano y largo plazo.
8. **Personalidad:** La personalidad será entendida como "la suma total de las formas en que un individuo reacciona e interactúa con otros. (Robbins, 1991:90).

Entre los tipos de personalidades que Robbins señala encontramos:

<p>Extroversión Característica de alguien sociable, comunicativo, afirmativo y platicador</p>	<p>Afabilidad Corresponde a alguien de buen carácter, cooperativo y confiable</p>	<p>Rectitud Responsable, persistente y orientado al logro</p>
<p>Estabilidad Emocional Calmado, entusiasta, seguro (positivo) en lugar de nervioso deprimido e inseguro</p>	<p>Apertura a la experiencia Imaginativo, con sensibilidad artística e intelectual</p>	

3.3.1 Atributos de la personalidad

- a) **Maquiavelismo:** Es pragmático, mantiene una distancia emocional y cree que los fines justifican los medios; persuaden y manipulan.
- b) **Autoestima:** Es el grado de gusto o disgusto que los individuos sienten por ellos mismos.
- c) **Sitio de control:** Percepción de sí mismos.
Interno: Controlan lo que sucede, producto de sí mismo.
Externo: Lo que sucede está controlado por fuerzas externas, como la suerte o la casualidad.
- d) **Autocontrol:** Características de la personalidad que miden, la capacidad de un individuo para ajustar su comportamiento a factores externos situacionales.
- e) **Disposición para asumir riesgos**

- **Tipos de Temperamento**

El temperamento puede definirse como algo genético que con el paso del tiempo se puede modelar o matizar. Se han identificado 4 tipos de temperamento dependiendo de su grado de ansiedad, sin embargo no se presentan puros en los individuos, por lo que pueden existir combinaciones.

	+ Ansiedad	- Ansiedad
Extrovertido	Sanguíneo Tenso, excitable, inestable, afable, sociable y dependiente	Flemático Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, afable, sociable y dependiente
Introvertido	Colérico Tenso, excitable, inestable, frío y tímido	Melancólico Sereno, seguro de sí mismo, confiado, adaptable, tranquilo frío y tímido

Fuente: Robbins, *Comportamiento Organizacional*, 3ª Edición, 1993:57

- Derivado de lo anterior Robbins plantea 3 tipos de comportamiento, el cual puede definirse como la forma de actuar de los miembros frente a la organización.
 1. *Orientación al logro*: Son aquellos que poseen un locus de control interno (fuente de motivación del individuo) luchan sin cesar por hacer mejor las cosas, tienen al éxito o al fracaso y creen que si fracasan es por sus propias acciones.
 2. *Autoritarismo*: Basa su motivación en la autoridad, son rígidos intelectualmente, buscan complacer a sus superiores, explotan a sus subordinados, resistentes al cambio, carecen de sensibilidad y tacto y son adaptables a situaciones complejas.
 3. *Maquiavelismo*: Es pragmático, mantiene la distancia de lo emocional, es frío, manipulador, siempre busca ganar más, es difícil de persuadir y depende de factores externos (Robbins, 1993:32)

A partir de esta clasificación procederemos a analizar a los integrantes de la DCCR con la finalidad de identificar la personalidad predominante de cada uno de los actores.

Para conocer sus características básicas, se retomaron los puntos planteados por Robbins, para ello se diseñó un cuestionario que se entregó a cada uno de los miembros que integran la DCCR, para que fueran contestados por éstos, este proceso se llevó a cabo durante la jornada laboral, y finalmente se diseñó el formato de los cuadros anexos, en donde se transcribió la información proporcionada.

Estos formatos en la parte final, presentan un análisis del tipo de personalidad que caracteriza a cada uno de los encuestados, para su realización se tomo en cuenta los rasgos de la personalidad manejados por Robbins y fueron realizados en base a la observación directa del investigador y a la experiencia del tiempo trabajado en el área.

A continuación se presenta los cuadros de análisis, estos reflejan la estructura del temperamento y comportamiento de los actores que laboran en la DCCR, cabe comentar que estos cuadros fueron realizados tomando en cuenta la integración de los actuales grupos de trabajo.

Cabe mencionar sólo se analizará a los actores que participan en dicha Dirección, porque son las personas con quien el investigador tiene una interrelación directa, debido a que sería difícil dar un diagnóstico de la personalidad de los actores que se encuentran fuera de ella, en donde el contacto, en el mejor de los casos, es telefónico.

3.3.2 Análisis de la personalidad de los actores de la DCCR

ACTORES				
Características	Rafael	Luis Miguel	Luis Felipe	Ma. Luisa
Puesto	Director	Asesor de Dirección	Asesor de Dirección	Secretaría de Dirección
Edad	34 años	37 años	26 años	27 años
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Femenino
Estado Civil	Casado	Casado	Soltero	Soltera
Escolaridad	Maestría en Finanzas	Lic. Periodismo y Comunicación Colectiva	Lic. Administración de Empresas	Carrera Comercial Bilingüe
No. Dependientes	4	3	0	0
Antigüedad en el puesto	2 años	2 años	2 meses	2 años
Antigüedad en la empresa	13 años	8 años	4 años	6 años
Expectativas a:				
• Corto plazo	Permanecer en la empresa.	Continuar en la empresa.	Obtener mayor experiencia en el puesto.	Actualización en paquetería e inglés.
• Mediano plazo	Consolidar posición dentro de la estructura organizacional actual del Banco.	Acceder al sistema de becas que proporciona el Banco para estudiar una maestría.	Utilizar el plan de becas del Banco.	Conocer otras áreas del Banco
• Largo plazo	Escalar a mejores puestos y mayores responsabilidades dentro del Grupo.	Obtener un mejor puesto y mayor remuneración económica.	Consolidar crecimiento profesional y una remuneración acorde.	Aún no las tiene definidas
Personalidad				
Dimensión de la personalidad	Extrovertido / Recto	Afable / Recto	Afable	Afable
Comportamiento	Autoestima Alta / Sitio de Control Interno	Autoestima Alta / Sitio de Control Interno	Sitio de Control Interno	Autoestima Alta
Temperamento	Sanguíneo	Melancólico	Flemático	Flemático
Tipo de comportamiento	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro

ACTORES				
Características	Gerardo	Julio	Miriam	Luz María
Puesto	Director	Asesor de Dirección	Asesor de Dirección	Secretaría de Dirección
Edad	39	27 años	33 años	27 años
Sexo	Masculino	Masculino	Femenino	Femenino
Estado Civil	Casado	Soltero	Casada	Soltera
Escolaridad	Maestría	Licenciatura en Administración	Lic. Contador Público Diplomado en Administración Financiera	Carrera Comercial Bilingüe
No. Dependientes	4	0	0	1
Antigüedad en el puesto	2 años	2 años	2 años	2 años
Antigüedad en la empresa	18 años	4 años	12 años	10 años
Expectativas a:				
• Corto plazo	Continuar formando parte de la organización	Participar más activamente en la administración de la División a mi cargo	Analizar financieramente a clientes de divisiones diferentes a las asignadas	Actualización en paquetería e inglés.
• Mediano plazo	Seguir creciendo dentro de la empresa	Estudiar una maestría el extranjero	Estudiar una maestría y regresar como ejecutivo de cuenta.	Conocer otras áreas del Banco
• Largo plazo	Llegar a obtener una Dirección General	Regresar de la maestría con una visión más global de los negocios a nivel mundial. Aportar conocimientos a la empresa y ocupar altos puestos en la estructura organizacional	Alcanzar un puesto a nivel subdirección.	Aún no las tiene definidas
Personalidad				
Dimensión de la personalidad	Extrovertido	Extrovertido	Afable	Afable
Comportamiento	Autoestima alta / Sitio de control interno	Sitio de control interno	Sitio de control interno	Sitio de control interno
Temperamento	Sanguíneo	Flemático	Flemático	Melancólico
Tipo de comportamiento	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro

ACTORES				
Características	Adolfo	Bárbara	Teo	Ara
Puesto	Director	Asesor de Dirección	Asesor de Dirección	Secretaria de Dirección
Edad	43 años	31 años	34 años	37 años
Sexo	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Estado Civil	Casado	Casada	Casado	Casada
Especialidad	Maestría	Lic. Administración de Empresas	Lic. Contador Público	Secretaria ejecutiva en español
No. Dependientes	3	0	2	3
Antigüedad en el puesto	2 años	2 años	1 mes	2 años
Antigüedad en la empresa	20 años	8 años	9 años	9 años
Expectativas a:				
• Corto plazo	Continuar en la empresa	Salir de la empresa	Adaptarse a la nueva estructura de la empresa	Continuar en el Banco
• Mediano plazo	Continuar en el área actual ya que es algo que le gusta	Obtener una buena liquidación	Conocer a fondo los objetivos de la nueva organización para lograr alcanzarlos	Solicitar un préstamo para comprar un auto
• Largo plazo	Ascender a un mayor puesto directivo	Dedicarse al cuidado de sus hijos	Una mejor preparación profesional, para cumplir con las expectativas del grupo para poder crecer con él.	Ascender en el trabajo
Personalidad				
Dimensión de la personalidad	Extrovertido	Afable	Afable	Afable
Comportamiento	Sitio de control interno	Autoestima alta	Sitio de control interno	Sitio de control interno
Temperamento	Sanguíneo	Flemático	Melancólico	Melancólico
Tipo de comportamiento	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro

ACTORES			
Características	Fernando	Blanca	Lill
Puesto	Director	Asesor de Dirección	Secretaría de Dirección
Edad	44 años	40 años	34 años
Sexo	Masculino	Femenino	Femenino
Estado Civil	Casado	Soltera	Casada
Escolaridad	Maestría	Lic. Administración de Empresas	Preparatoria
No. Dependientes	4	1	1
Antigüedad en el puesto	2 años	2 años	1 año
Antigüedad en la empresa	21 años	22 años	6 años
Expectativas a:			
• Corto plazo	Continuar en la empresa	Conocer las nuevas políticas que se establecerán en la organización	Conocer las funciones del puesto y de la empresa en general.
• Mediano plazo	Seguir involucrado en la áreas de crédito o capacitación	Estudiar inglés y obtener una beca para estudiar una maestría	Desarrollo, realizar nuevas funciones
• Largo plazo	Ascender a mejores niveles directivos en la organización	Poner en práctica los conocimientos obtenidos en la maestría	Dominar el puesto desempeñado y conocer otras cosas
Personalidad			
Dimensión de la personalidad	Extrovertido / afable	Extrovertido / afable	Afable / Estabilidad emocional
Comportamiento	Disposición para asumir riesgos	Autoestima alta	Autoestima alta
Temperamento	Flemático	Flemático	Melancólico
Tipo de comportamiento	Orientación al logro	Orientación al logro	Orientación al logro

Los cuadros realizados presentan el análisis de la personalidad de los diferentes actores que integran la DCCR y nos permite conocer sus características básicas, temperamento y expectativas. De acuerdo a lo anterior los actores presentan las siguientes características:

Todos los directivos tienen una similitud en su personalidad ya que son extrovertidos y orientados al logro, esto se debe por las mismas características de los puestos que han ocupado con anterioridad en la organización, en cuyas funciones ha estado negociar y visitar a clientes, en la actualidad esta actividad ya no la llevan a cabo, porque una de las condiciones de la DCCR es que no deben tener relación o contacto con los clientes, para que su decisión en el proceso de autorización de las solicitudes de crédito no esté influenciada por la percepción que se tiene de ellos, sin embargo siguen negociando con directivos a diferentes niveles pero sobre todos con directores divisionales y ejecutivos de cuenta, en quienes cae la responsabilidad de atender a los prospectos de clientes ha financiar.

En el aspecto académico todos tienen maestría en áreas afines a la actividad que desarrollan, ya sea en finanzas o administración, son bilingües. Su antigüedad promedio en la organización fluctúa entre los 18 años por lo que la conocen perfectamente. En su aspecto personal todos son casados, con un número parecido de dependientes, entre 3 y 4, por lo que esto de alguna manera los ata a la organización.

Dadas tales características es difícil que no se lleven bien, porque comparten muchas cosas afines tanto laborales, académicas o familiares, en donde ninguno se siente en desventaja, además de que llegaron al puesto que ocupan por el desempeño que han tenido.

Lo que los diferencia de alguna manera es su forma de trabajar, en donde unos delegan actividades y otros no. Mientras Fernando y Adolfo no dan responsabilidades a sus asesores y casi todo lo hacen ellos, Gerardo y Rafael todo lo delegan, en esta parte es donde se refleja en donde se acumula el trabajo.

Lo anterior también es provocado a que no existe en la organización un manual de procedimientos en donde se especifiquen las actividades que corresponde a cada uno de los actores involucrados. Su poder está dado por la estructura de la organización así como por conocimiento de las funciones que realizan.

Los asesores de los directores también comparten ciertas afinidades, en donde todos tienen nivel licenciatura en áreas afines al puesto, ya sea administración de empresas o contaduría pública, a excepción de Luis Miguel que estudió periodismo y comunicación colectiva y que para desempeñar

su función ha tenido que tomar cursos de contabilidad que cubran de alguna manera esa "deficiencia" académica.

La mayoría son extrovertidos o afables, por lo que su trato es cordial con los demás pero al mismo tiempo agresivo, en el buen sentido de la palabra, cuando se trata de llegar a acuerdos con los ejecutivos que atienden, ya que son estos últimos los que tienen que realizar las correcciones solicitadas a los estudios de crédito. Siempre buscan alcanzar sus objetivos por lo que su tipo de comportamiento está orientado al logro.

Respecto al ámbito laboral, Bárbara, Teo y Blanca son los asesores de Adolfo y Fernando, y como estos no les delegan responsabilidades son quienes por lo general llegan tarde, salen temprano, pueden faltar o pedir vacaciones cuando quieren y no hay ningún problema; mientras tanto Miriam, Luis Felipe, Julio y Luis Miguel quienes son los asesores de Rafael y Gerardo, les sucede todo lo contrario, llegan temprano, salen tarde y por lo regular siempre tienen trabajo que realizar.

No obstante estas diferencias laborales casi todos se llevan bien, en donde sobresale el grupo formado por Blanca, Bárbara, Julio, Miriam y Luis Miguel ya que ellos están desde que se formó la DCCR (2 años), además de que sus áreas de trabajo colindan, por lo que regularmente se les ve juntos a la hora de comer o haciendo "junta en la isla" para comentar algo o ponerse de acuerdo para la realización de algún trabajo solicitado. Luis Felipe y Teo además de tener poco tiempo en la organización, menos de 6 meses, sus lugares de trabajo están distantes entre ellos y del resto del grupo por lo que no se han logrado integrar del todo.

En cuanto a las secretarías todas cuentan con experiencia y conocimientos en las actividades que desarrollan. Luz Ma., Ara y Ma Luisa cursaron una carrera comercial, sólo Lili tiene la preparatoria terminada notándose en ella disponibilidad para realizar tareas que no son de propias de su función, como atender las llamadas del staff de crédito o imprimir estudios de crédito que son enviados por correo electrónico cuando el asesor no se encuentra, así como cooperar con los demás integrantes de la organización, sin importar que no sean las personas a quienes atiende directamente, esto lo puede hacer porque Fernando, quien es su jefe al igual que de Blanca, tampoco le delega demasiado trabajo, teniendo tiempo para poder apoyar a los demás integrantes del área.

Aquí hay que destacar que tanto Lili como Ara prácticamente su jefe es el asesor, es decir Blanca y Bárbara, quienes realizan actividades que les correspondería a los asesores, es más ni Blanca ni Bárbara toman llamadas directamente, y si están de buen humor reciben la llamada y si no dicen que se reportarán más tarde.

Las secretarías por lo general entran y salen a su hora y sólo se quedan más tarde cuando se los solicita su jefe o porque tienen trabajo pendiente, lo que les favorece para cuando requieren un permiso para faltar o salir temprano.

En lo personal dos de las secretarías son casadas con hijos, una es madre soltera y la otra es soltera, no existe gran diferencia de edades entre ellas, aparentemente todas se llevan bien.

Todos los integrantes de la DCCR juegan un papel importante ya que juntos forman un grupo de trabajo, y las similitudes encontradas en sus personalidades de alguna manera ayudan para que el trabajo se desarrolle de manera armónica y sin conflictos.

En los siguientes apartados se abordará el tema de la caracterización del poder, la conformación de grupos formales e informales así como de las relaciones que se establecen al interior de la organización.

Para ahondar un poco más en el análisis de la DCCR en el siguiente apartado se abordará el tema de los actores, el papel que desempeñan en la organización y su estrategia para permanecer en ella.

3.4 Planteamiento estratégico

Para llevar a cabo el análisis de los actores que integran la DCCR retomaremos algunos de los principios teóricos que Crozier y Friedberg mencionan en su texto "El Actor y su estrategia", en donde señalan que los hombres constituyen una parte fundamental de la organización, por lo que los denominan "actores", pero que en ella nunca son totalmente libres, por lo que viven una imagen falsa de lo que es la acción organizada respecto a su margen de libertad.

En las organizaciones se combinan una serie de elementos que confluyen para que el trabajo se desarrolle de determinada forma, en donde el hombre participa con el propósito de alcanzar metas, las cuales pueden ser comunes o divergentes, pero para que funcione debe existir un mínimo de *cooperación*, entendida ésta como "la mínima integración de los comportamientos de los individuos o de los grupos" con el propósito de lograr metas comunes con la organización. (Crozier, 1990: 18-19).

En este sentido los actores en las organizaciones utilizan, su *margen de libertad*, por insignificante que este sea, para entablar negociaciones como condicionantes para cooperar con ésta; donde las relaciones de poder, influencia, regateo y cálculo, establecen relaciones conflictivas, las cuales no

están ordenadas de acuerdo a un esquema lógico integrado y donde para los actores es el medio de manifestarse y de pesar sobre el sistema y sus agremiados aunque sea de manera desigual. (Crozier, 1990:38).

Por lo tanto para que un actor pueda obtener mejores beneficios o lograr mayores satisfactores, debe entrar en el juego de relaciones de poder, lo que le permitirá actuar de manera contingente, ya sea de manera ofensiva cuando requiera aprovecha una oportunidad o defensiva cuando pretenda mantener o mejorar su posición dentro de la organización, con la finalidad de lograr mayores benéficos durante su permanencia en ella.

El poder puede ser legítimo o ilegítimo, el primero está dado por el reconocimiento de la jerarquía entre los miembros de la organización. En el caso de la DCCR el poder formal está dado a partir de su estructura organizacional, mientras que el poder informal se establece por la relación que guardan los directivos y subordinados, entre ellos delimitan quién y cómo se ejerce el poder.

De lo anterior se desprende la importancia que tienen los actores dentro de las organizaciones, y las *restricciones o limitaciones* que en ella puede encontrar, pero al ser éstas un constructo de las interacciones humanas, el hombre conserva un cierto margen de libertad, a pesar de las restricciones impuestas y por más difíciles que éstas sean; el cual son capaces de usar estratégicamente, utilizándolo en su beneficio en sus interacciones con otros y para combatir su entorno conforme a sus inquietudes o prioridades.

Para lo integrantes de la DCCR, al ser un área de control, se puede decir que las restricciones para los actores involucrados en el proceso de autorización de crédito es vigilar que se cumplan con las políticas de crédito establecidas para tal efecto, así como que se realicen la correcciones solicitadas a los estudios analizados, sin embargo estas restricciones pueden ser salvadas si los directivos consideran que tales restricciones no son relevantes para tomar la decisión de autorizar o no un crédito.

Respecto al planteamiento estratégico que utilizan los actores, Crozier considera a la organización como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que permiten resolver los problemas de cooperación, en donde la *manipulación* es utilizada para lograr la integración de los actores ya sea *afectiva o ideológica* o ambas, es decir se puede originar por la sumisión impuesta o consentida de las voluntades.

La manipulación afectiva podemos decir que se da en aquellos casos en las que existe una relación de familiaridad o amistad y en el caso de la manipulación de carácter ideológico se establece cuando el actor adopta o actúa de acuerdo a la ideología de la organización.

La manipulación afectiva podemos decir que se da en aquellos casos en las que existe una relación de familiaridad o amistad y en el caso de la manipulación de carácter ideológico se establece cuando el actor adopta o actúa de acuerdo a la ideología de la organización.

Entre los miembros de la DCCR se puede considerar que la integración de sus miembros se da básicamente por medio de la manipulación de carácter ideológica en donde se pretende que los individuos que la integran se "pongan la camiseta" y velen por los intereses de la organización como si fueran los propios, a cambio la organización pretende cubrir sus necesidades económicas y profesionales, lo que no siempre se lleva a cabo.

No hay que olvidar que la forma de actuar de los individuos que integran la organización está determinada en gran medida por sus experiencias pasadas, de su personalidad, de su sistema de valores, de su educación y en general de su cultura, por lo que es difícil predecir su comportamiento y porque siempre buscará obtener algún beneficio al permitir que se limite su libertad.

Es aquí donde podemos decir empezar a hablar de relaciones de poder, porque aunque hay jerarquías que se establecen por la propia estructura de la organización, los actores buscan obtener siempre un beneficio a cambio su cooperación y de su permanencia. Sin embargo estas relaciones de poder se dan en la medida en que alguno de los actores participantes tienen algo que aportar u ofrecer, por lo que cuando alguno de estos ya no tiene nada que ofrecer se encuentra en desventaja, desapareciendo esta relación.

Otro aspecto importante en el análisis de la acción colectiva es la *incertidumbre* ya que este es un recurso utilizado por los actores en el proceso de negociación, ya que quien controle esta tendrá mas campo de acción. La incertidumbre se convierte en poder cuando es empleada con el fin de imponerse a otros actores, lo que origina que se den relaciones desiguales entre los miembros, porque existen aquellos que tienen poder y los que son dependientes.

Hasta aquí se han explicado los principales conceptos planteados por Crozier y Friedberg para entender el papel que juega el actor como parte importante de la organización, a continuación abordaremos actor y su estrategia dentro de la organización.

3.5 Caracterización del poder

El estudio de las organizaciones no sólo se limita a conocer como es su estructura organizacional, como se vio en el capítulo II, o como se llevan a cabo los procesos productivos; o a identificar a los actores que la integran y poderlos caracterizar determinando su tipo de personalidad y si ésta es acorde a su ambiente ocupacional, como se acaba de ver en el apartado anterior.

No, es aún más complejo, se trata también de saber interpretar las relaciones que se establecen entre sus actores. ¿cómo interactúan?, ¿cómo se establece la estructura de poder y qué los motiva a permanecer en la organización?, en resumen, conocer cual es su estrategia ganadora.

Partiendo de lo anterior, lo primero que tendríamos que hacer es definir que se entiende por poder, para de ahí partir al tipo de relaciones que se establecen en la DCCR. Para Crozier el poder es "la posibilidad, para algunos individuos o grupos, de actuar sobre otros individuos o grupos. Es una relación y no un atributo de los actores. No puede manifestarse y en consecuencia hacerse restrictivo para una de las partes presentes más que mediante el inicio de una relación que enfrenta a dos o más actores, dependiente unos de otros" (Crozier, 1990:55)

Sin embargo el poder sólo se establece cuando existe una relación de intercambio entre los actores, ya sea de dependencia o de interdependencia en el cumplimiento de un objetivo común, lo cual condiciona sus objetivos personales, lo que supone intercambio y adaptación de las partes a través de la *negociación*, en donde se comprometen por lo menos dos actores.

Por lo tanto no se trata de una relación abstracta, sino de una relación de situación y por tanto contingente en cuanto a los actores y a la estructura en la cual actúan.

Dependiendo del tipo de relación que se establezca el poder puede surgir de tres formas:

- *Relación instrumental*: El poder no se concibe más que con la perspectiva de un fin lo que motiva el ajuste de los recursos de los actores. (Crozier, 1990:55). Este tipo de poder se concibe como un fin y se caracteriza en función del cumplimiento de objetivos con el propósito de obtener algo en concreto, en la mayoría de los casos puede ser la legitimación de la estructura de autoridad.

Los directivos de la DCCR ejercen su poder principalmente con el personal a su cargo, sus dos asesores y su secretaria, pero además extienden su poder hacia otras áreas, como son a los ejecutivos de cuenta a quienes no les autorizan sus estudios si no presentan la información que ellos consideran que es importante.

- *En una relación no transitiva:* El poder se particulariza porque son diferentes los intereses. (Crozier, 1990:57). Todas las acciones que pueden ser llevadas por los actores se realizan de manera específica con una carga de poder implícita por parte de ellos.

A este respecto podemos decir que los asesores de los directores además de status, porque le reportan directamente a un director, también les da la oportunidad de que mientras sus jefes se sigan desarrollando los vayan "jalando" para ocupar mejores puestos, al mismo tiempo que unos buscan la oportunidad para que se les autorice una beca ya sea en el extranjero o en el país para estudiar una maestría con el propósito de seguir mejorando dentro en la organización.

A uno de los asesores lo que le motiva a continuar en la organización es el servicio médico que recibe ya que como tiene una enfermedad "rara" la cual le sería muy complicado poder atenderse como hasta ahora lo ha hecho, si no constara con este tipo de beneficio.

Otro asesor la ventaja que su jefe la "conciente" porque es la única que puede llegar tarde todos los días, salir a su hora o antes, hacer casi nada en la oficina y faltar o salir temprano los días que sean necesarios para arreglar asuntos personales, tomar más días de vacaciones de los autorizados. Lo que en cualquier otra organización resultaría casi imposible que lo tuviera.

- *En una relación recíproca pero desequilibrada:* El poder es recíproco porque en la negociación existe intercambio, y es desequilibrada porque en el intercambio se favorece más a una de las partes involucradas. Si una de las partes no tiene nada que intercambiar no existe relación de poder. (Crozier, 1990:57)

Este planteamiento señala que existe un intercambio igualitario en donde los actores se encuentran en un mismo juego, pero en donde uno de ellos tendrá más ventajas respecto al otro, porque alguno de los dos no contará con las mismas oportunidades.

En lo que respecta a las secretarías de la DCCR, aunque no tienen muchas perspectivas de desarrollo porque no pueden ocupar otro puesto, pueden ir subiendo de nivel en la medida en que su jefe va ascendiendo en la estructura organizacional, es decir si a su jefe le va bien a ellas también, porque ya se ha tomado como política que el jefe se lleva a su secretaria cuando se da un cambio, y esta permanencia con ellos de alguna manera les da cierto poder porque ya conocen la manera de trabajar de su jefe, así como sus asuntos personales, por lo que sería difícil que este confiara en otra persona.

Si tomamos en cuenta que el poder está ligado a las negociaciones, es decir a relaciones de intercambio, y donde el margen de libertad de que disponen los actores les da la posibilidad de rehusar o aceptar lo que se les pida, entonces ¿en qué se fundamenta dicho poder?, a esta pregunta trataremos de darle respuesta en el siguiente apartado.

3.6 Fuentes y Recursos del Poder

Como se comentó en el apartado anterior, el poder tiene que ver con el margen de libertad de que disponga cada uno de los actores comprometidos en una relación de intercambio y en donde la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad intervienen en la medida que les proporciona una libertad de acción más grande, por lo que el desarrollo de las relaciones de poder tiene que ver con la posición que cada uno de los actores ocupa en el organigrama de la organización.

Partiendo de esto podemos considerar que el poder tienen sus fuentes y fundamentos en los triunfos, los recursos y las fuerzas de cada una de las partes involucradas y que éstos son de tipo individual, cultural, económico o social y que según Crozier "los actores pueden disponer por su situación global y que definen el marco temporal, espacial y social en la que se circunscribe su estrategia, es decir si un actor juega varias relaciones de poder, podrá acumular los recursos que provengan de otros compromisos e invertirlos masivamente en una relación específica para reforzar su situación dentro de esta" (Crozier, 1990:62)

En la DCCR los recursos que utilizan los directores para con sus subordinados son los permisos, las autorización de becas para estudiar una maestría, diplomados o cursos de idiomas. Por parte de los asesores y secretarías es el conocimiento y experiencia que se tiene del trabajo, la relación que llevan acabo con las diferentes áreas con las que interactúan, pero sobre todo de la relación que se tenga con sus jefes; mientras que las fuentes son de donde se obtienen dichos recursos.

Para Crozier los *triumfos* son "la capacidad de fijarse un horizonte temporal más lejano en una relación de poder" (Crozier, 1990:63) lo que permite al actor jugar con varias relaciones de poder al mismo tiempo, con el propósito de acumular recursos y aplicarlos en una relación específica lo que le significaría un triunfo. En la organización los triunfos se observan en la medida en que sus integrantes aportan los conocimientos adquiridos en su desarrollo académico, cursos, seminarios, además de la experiencia obtenida en el trabajo en beneficio de la propia organización.

Se puede decir que el triunfo más importante que ha logrado la DCCR y por supuesto de sus integrantes, es que sea reconocida como una de las áreas importantes de la organización, no obstante el poco tiempo que tiene de creada, 2 años, ya que al ser una dirección de control encontró cierta resistencia de parte de las áreas a las que supervisaría.

Esto se logró gracias a que ahora el proceso de autorización de créditos se ve como una responsabilidad compartida, en donde cada una de las partes involucradas analiza desde distintas ópticas las ventajas y las debilidades de cada uno de los clientes susceptibles de financiar.

En las organizaciones podemos distinguir las siguientes fuentes de poder:

a) Las que provienen del control de una competencia particular y de la especialización funcional.

Este concepto sostiene que el experto es el único que sabe como hacer las cosas. Dispone de los conocimientos y de la experiencia lo cual le permite resolver problemas substanciales de la organización.

Podemos considerar a Rafael, Gerardo, Fernando y Adolfo, directores de la DCCR, como expertos en el puesto que ocupan, ya que a ellos tienen la facultad para autorizar estudios de crédito, si a su juicio consideran que los clientes propuestos reúnen las características suficientes para que no poner en riesgo la recuperación de dichos financiamientos. Sin embargo esta decisión dependerá de que tanta información se presente en los estudios de crédito analizados.

Hay que considerar esta facultad, se les otorgó porque dentro de la trayectoria en la organización has ocupado puestos que siempre han tenido que ver con el análisis y otorgamiento de crédito, lo que ha redundado en experiencia y conocimiento de los sectores susceptibles de financiamiento.

Al mismo tiempo que por el nivel de escolaridad (maestrías en finanzas o administración), les permite realizar el análisis financiero para determinar, a partir de la información que el ejecutivo de cuenta refleja en los estudios, si el cliente se encuentra bien financieramente o esta falseando la información.

b) Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y su entorno.

Las organizaciones para existir requieren establecer relaciones con el o los medios que la rodean, ya que dependo de ellos para obtener recursos materiales y humanos que le son necesarios para su funcionamiento así como para vender su producto.

De los directores Rafael es el que mejor maneja este poder, ya que tiene amigos en casi todas las áreas que tienen que ver con la DCCR y cuando requiere alguna información que le puede ser útil para tomar la decisión de autorizar o rechazar un crédito acude a ellos para que le proporcionen la

información que necesita, e incluso ha llegado a solicitarles que ellos analicen los estudios de crédito que le son presentados para que le den su opinión de si esta bien planteada la operación.

Cuando ha llegado a tener conflictos con alguien por cuestiones de trabajo, al final termina diciendo "es contra el balón no contra el jugador" por lo que regularmente la discusión acaba en buenos términos.

Al igual que Rafael, su asesor Luis Miguel le que ha copiado la técnica de su jefe, lo que ha dado buen resultado, por lo que siempre encuentra apoyo de otras áreas para agilizar su proceso de trabajo u obtener información o documentos de dichas áreas.

c) Las que nacen del control de la comunicación y de la información.

Un persona para cumplir con la tarea o función asignada, inherente a su puesto, requiere información que proviene de otras personas que desempeñan otros puestos, y si por diversas causas no pudieran proporcionarla o no puede pasarse sin ella, éstos, por el simple puesto que ocupan en la red de comunicación, ejercerán poder sobre esta persona, pues la manera en que transmitirán sus informaciones, afectará la capacidad de acción del destinatario.

En el problema detectado en la DCCR se diagnóstico que los estudios de crédito no son liberados con oportunidad porque la mayoría requiere algún tipo de corrección y que la baja productividad se debe a que no se enviaban dichas correcciones en el tiempo establecido.

Esto nos demuestra con claridad que existe un problema en los flujos de comunicación y de información en la organización ya que no se ha logrado solucionar el problema no obstante que ya se tienen trabajando en esto un poco más de 2 años.

Tanto los directores de control de crédito como los asesores dependen en gran medida de la información que proviene del exterior, es decir de los ejecutivos de cuenta, ya que esta es la materia prima que ellos requiere para realizar su trabajo. Si los ejecutivos de cuenta no envían nuevos estudios de crédito para su análisis o no realizan las correcciones solicitadas a los estudios ya vistos en la sesión de crédito, la DCCR prácticamente no tendría trabajo y su función no tendría razón de existir.

Al interior de la organización lo que con frecuencia sucede es que los Directores solicitan una información o un reporte pero no dicen con claridad qué es lo que necesitan ni como se debe de presentar, por lo que existe un problema de comunicación ya que no hay una adecuada coordinación en cuanto a la información requerida y a la información que se vierte en los reportes.

d) Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales.

Partiendo de este concepto se admite que la regla es un medio que está en manos del superior para obtener de sus subordinados un comportamiento de conformidad. Debido a que prescribe de forma precisa lo que éstos deben de hacer reduce su margen de libertad, y aumenta el poder del superior, pero al mismo tiempo la regla se convierte en un medio de protección para los subordinados, que se pueden refugiar en ella, utilizándola contra el superior.

Dentro de la Dirección de Control de Crédito todos sus integrantes son empleados de confianza, por lo que las reprimendas fuertes son esporádicas, solo cuando alguien se excede o abusa de las prerrogativas que se tienen es cuando se le levanta una acta administrativa y quienes se encargan de promoverla es el jefe inmediato superior, que en este caso serían los directores y para levantarla debe de estar presente el representante de recursos humanos el jefe y el afectado.

Aunque existe un reglamento interno de trabajo, pocos conocen su contenido, ignorando los derechos y obligaciones a que se está sujeto como empleado. Por lo que las concesiones que tiene cada miembros las negocia de manera particular con su jefe.

3.7 El Actor en el Grupo

Los actores en las organizaciones se enfrentan a un complejo sistema de relaciones, dadas por las interrelaciones que se establecen ya sea de manera formal o informal y que de alguna manera dan origen a la conformación de grupos de trabajo o de amistad, los cuales pueden influir de manera directa o indirecta en sus procesos productivos.

Olmsted establece el concepto de grupo como "una pluralidad de individuos que se hallan en contacto los unos con los otros y que tienen conciencia de cierto elemento común de importancia", (Olmsted, 1996:17). La característica básica de los grupos es que sus integrantes tienen algo en común y eso es lo que establece la diferencia.

A partir del establecimiento de grupos podemos señalar que existen grupos formales e informales. Los formales están contemplados en el organigrama y los informales nacen de esa formalidad, es decir son alianzas que no están determinadas por la organización, las cuales nacen por la necesidad de relacionarnos con otras personas.

Schein plantea, como ya se comentó en el capítulo II, que los *grupos formales* "son aquellos que se conforman para realizar una tarea específica la cual se está dada a la organización a la que pertenecen" a diferencia de los *grupos informales* que "surgen de la combinación de factores formales y necesidades humanas", (Schein, 1982: 136-137).

Seguindo a Schein se observa en la DCCR la formación de varios grupos informales:

- a) *Grupos horizontales*: que lo integran personas del mismo rango, aquí encontramos tres grupos, el de directores integrado por Rafael, Gerardo, Fernando y Adolfo, el de asesores formado por Blanca, Bárbara, Miriam, Julio, Teo, Luis Felipe y Luis Miguel y finalmente el de las secretarías el cual lo componen Ara, Lill, Luz Ma, y María Luisa.
- b) *Grupos verticales*: el cual esta formado por miembros de un mismo departamento pero ubicados en rangos diferentes, aquí encontramos el formado por el director, sus dos asesores y una secretaria. En el caso de la DCCR este tipo de grupo a la vez forma 4 grupos formales, cuyo objetivo es atender a dos Direcciones Divisionales cada uno, sin interferir en su proceso de trabajo ni en la forma de organizarse para llevarlo a cabo.
- c) *Grupo mixto*: el cual se integra por miembros ubicados a niveles diferentes, pertenecientes a diferentes departamentos y a diferente localización física. (Schein, 1982:138)

Por su parte Olmsted clasifica a los *grupos* en *primarios* o *secundarios* dependiendo de tipo de relaciones que los una. En los grupos primarios encontramos que sus integrantes están ligados por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales; por el contrario, en los grupos secundarios las relaciones de los miembros son frías, impersonales, racionales, contractuales y formales, (Olmsted, 1996:11 -13).

En relación a los grupos primarios podemos destacar la integración de varios. El que más llama la atención es el que forman Adolfo y Bárbara ya que la relación que se infiere no es la de jefe/subordinado sino que es más "amistosa" teniendo ella muchas consideraciones, lo que no ocurre con los demás asesores, por lo menos una vez a la semana comen juntos fuera de la oficina y con frecuencia la invita a comer al comedor de directores.

Entre los directores también existe más que compañerismo, ya que se conocen desde todos eran ejecutivos de cuenta, por lo que suelen reunirse fuera de la oficina esporádicamente e inclusive en ocasiones han llegado a salir de vacaciones juntos con sus respectivas familias.

En cuanto al grupo que forman los asesores, en el ámbito laboral digamos que todos se llevan bien. Blanca y Luis Miguel son de los que mejor se llevan, además de que conoce a sus respectivas familias, apoyándose en el trabajo cuando es necesario o cuando alguno de ellos se encuentra de vacaciones.

Por otra parte al hablar de grupos se entra en el terreno de establecer quién es el líder y quien tiene el poder dentro del grupo.

El liderazgo no necesariamente tiene que ver con la autoridad y se puede entender como la capacidad de influir en el grupos para que logre ciertas metas; mientras tanto el líder es aquella persona que valora la experimentación, busca nuevas ideas, propone, genera y pone en practica el cambio (Robbins. 1983:351).

Dentro de la DCCR el rol de líder se va rotando entre los directores de acuerdo a las circunstancias y a los trabajos encomendados. Quien toma el rol de líder es el que establece los lineamientos para llevar a cabo el trabajo, señala prioridades cuando existen "bomberazos", así como quien y como deberá realizarse.

Por lo regular manejan un tipo de liderazgo democrático en donde permiten la participación de los demás para opinar sobre el trabajo a realizar, sin embargo dadas las características de la personalidad de Rafael, Gerardo y Adolfo, donde los tres son de tipo sanguíneo, con facilidad se ponen tensos y se excitan cuando el trabajo no sale con la prontitud que quisieran. Pero mientras Gerardo y Rafael delegan la responsabilidad a sus asesores para que ellos sean quienes realicen el trabajo, Adolfo lo efectúa junto con sus asesores y Fernando por lo general es quien hace las cosas sólo, no solicita ayuda.

En cuanto a los asesores digamos que no existe un líder único y que este rol también se va rotando, sobre todo en Julio, Blanca y Luis Miguel quienes por lo general uno de ellos toma la batuta para organizar el trabajo el trabajo solicitado, claro esta cuando éste involucra a todos

Una vez descritas las características de la DCCR, estudiado su entorno, estructura, funcionamiento y a sus actores, ahora veremos su estructura comunicativa para comprender el papel que juega en el desarrollo de estas etapas y en la eficiencia de la organización, por lo que en el siguiente capítulo veremos como uno de los principales problemas de la organización tiene que ver con problemas de índole comunicativo, en donde la empresa no ha visto soluciones viables para mejorar su productividad.

Análisis Situacional

De acuerdo a lo presentado en este capítulo el actor juega un papel fundamental en el desarrollo de la estructura funcional de toda organización, por que al integrarse a ésta llegar con todo su bagaje cultural, lo que va a determinar la forma de relacionarse con los demás miembros de la organización.

A través del diseño y comparación que se hizo de los procesos de trabajo ideal y real pudimos observar que existe una desviación en el proceso de trabajo, lo que afecta la productividad de la organización, en este sentido los actores que intervienen en dicho proceso van actuar en consecuencia de cómo perciben las cosas, la cual también va a estar influenciada por el tipo de personalidad que los define.

Cabe recordar que los actores dentro de las organizaciones establecen relaciones de poder por lo que en la medida en que obtengan beneficios unos y otros, estas relaciones se mantendrán. En este sentido los miembros de la organización no actúan solos sino que generalmente conforman grupos y es a través de estos que pueden influir en mayor medida en la organización.

Como ya lo mencionamos en la DCCR existen varios grupos, los cuales están conformado por sus integrantes pero, el grado de influencia depende de la posición que ocupan en la organización. Sin duda el de mayor influencia y poder es el formado por los Directores de Control de Crédito, ya que son ellos quienes concentran y allegan de la información que necesitan para en ella fundar su decisión en cuanto a autorizar o no un estudio de crédito, por lo que hacen valer el poder que les brinda la posición que ocupan.

Capítulo IV

La DCCR y la Comunicación

Como se ha comentado en reiteradas ocasiones en los capítulos precedentes, en la actualidad la sociedad se encuentra constituida básicamente a través de organizaciones, por lo que es difícil imaginar a un ser humano completamente aislado, es decir que no pertenezca a alguna de ellas.

Así también, las organizaciones se han tenido que ir transformando como respuesta a los cambios sociales, económicos, políticos, etc., que se producen en su entorno lo que ha hecho que se vuelvan cada vez más complejas pero, al ser constructos sociales y estar integrada por hombres que piensan y sienten, son estos lo que han tenido que pagar con el costo que dicha acción colectiva representa.

Por tanto para que una organización continúe vigente y se mantenga viva dentro de un entorno dinámico, es necesario que esta tenga la capacidad de responder de manera contingente a los cambios que se presentan, pero que sin embargo no siempre son abordados de la mejor manera, y en este sentido la comunicación es el mejor instrumento para lograrlo.

Por ello al hablar de comunicación en las organizaciones es hablar de comunicación organizacional, por lo que de la forma en que esta se lleve a cabo dentro de la organización, determinará en mayor o menor medida su eficiencia y por tanto el grado en que los actores se encuentran integrados en el trabajo realizado, ya que al ser el hombre un ente social encuentra en estas una forma de satisfacer sus necesidades básicas.

4.1 Costo Generalizado de la Acción

Partiendo de lo señalado en el párrafo anterior y teniendo como principal objetivo hacer de una organización eficaz y eficiente, esta debe contar con adecuados canales y medios de comunicación que den cuenta de las relaciones laborales existentes, así mismo que sean fuertes tanto en lo productivo como en el grado de satisfacción que los actores encuentran en ella.

Para poder establecer o determinar el costo generalizado de la acción, es necesario remitirnos al capítulo III, donde se diagnosticó que el principal problema de productividad que afecta a la DCCR, se centra en el momento en que se solicitan correcciones a los estudios de crédito presentados.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos en las hojas de inspección, así como de la interpretación de las gráficas realizadas, podemos determinar que es aquí donde se forma el "cuello de botella" en el proceso de autorización de crédito, el cual repercute en costos temporales, energéticos y psicológicos en los actores directamente involucrados, es decir en todos aquellos que tienen que elaborar, corregir, revisar que esas correcciones se realicen y finalmente en quienes tienen que estampar su firma en señal de autorización.

Por antes señalado a continuación presentamos los costos que el reproceso del trabajo realizado representa para los miembros de la DCCR.

4.1.1 Costo del Problema Medido

Abraham Moles en su texto *Teoría de los Actos* señala que el costo es la extracción de *energía* efectuada para el desarrollo de la *acción* de los recursos disponibles del ser o de la organización (1982:40) En este sentido la acción se puede medir por la cantidad de energía que se invierte o produce, por lo que el ser humano sólo entra en acción si el beneficio que espera del cumplimiento de esta acción es superior al costo que implique su cumplimiento.

Para el autor antes mencionado el costo generalizado tiene que ver con la noción de intervenir un potencial de reservas, de donde se extrae una mayor o menor cantidad de energía para su acción, y que esto es lo que finalmente se tiene que incorporar a la idea de costo, es decir, el costo no sólo tiene que ver con el factor financiero, sino también con el desgaste energético, temporal o psicológico que sufre el actor.

Todo lo antes mencionado Moles lo define como costo generalizado de la acción o "elemento regulador de las acciones humanas, resultado de una cuantificación de los valores por medio de un sistema, el mercado, una referencia a la sociedad universal o parcial que aporta o sugiere normas al conjunto de actos de adquisición o de investigación de los servicios efectuados por el individuo" (Moles, 1982:41), y distingue cuatro componentes del costo generalizado:

- *Costo Financiero*: Es aquel que se traduce en valor fiduciario, en moneda. (Moles, 1982:48)
- *Costo Temporal*: Todo acto, objeto, servicio u ocupación humana se traduce necesariamente en una disposición de tiempo. Hay un tiempo, hay una duración afectada para la realización, duración modificable y transformable según las condiciones del acto pero que, cuando éstas han sido definidas, aparece como un impuesto temporal que graba toda la acción. El tiempo aparece como un capital del ser, este lo consume al repartirlo en una serie de actos particulares, por lo que cada uno de esos actos tiene entonces un costo temporal. (Moles, 1982:49-50)
- *Costo Energético*: Es la energía consumida en una acción. Las nociones de costo nos parecen ahora como la integración de los actos humanos o emprendedores en un universo con recursos limitados, como la extracción hecha de este mundo para transformarlo. Implica el número de kilográmetros o kilovatios / hora consumidos con miras a un ahorro posible de energía. (Moles, 1982:52)

- **Costo Psicológico:** Es la movilización del aspecto mental del ser en comportamientos, para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento, es un costo intrínseco, una disipación efectiva de los recursos del ser o del organismo que realiza la acción, que se procura el producto, que logra llegar al estado estable. Es una especie de esfuerzo que el ser humano tiende a comparar con el esfuerzo físico que realiza, el que sin embargo, es diferente para el que deberá atribuir sus reservas, las cuales se agotan. Los factores del costo psicológico son la ansiedad, el riesgo, la espera, la perturbación, la originalidad y la programación. (Moles, 1982: 53-60)

- **Costos Cognitivo:** Es el "esfuerzo intelectual del conocimiento del desarrollo de la acción, de la toma de conocimiento de los datos de esta acción. Es un esfuerzo para pensar y requiere de un trabajo análogo" (Moles, 1982: 56)

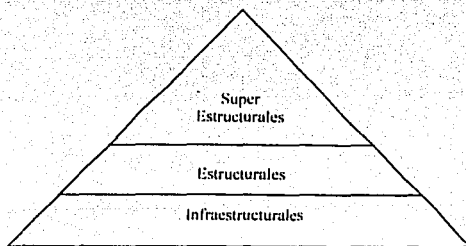
La suma o combinación de estos costos tiene como consecuencia la acción, es decir "tiene lugar ahí donde está el sujeto, tanto en el espacio como en el tiempo y la modificación del mundo está ligada a la presencia del sujeto" (Moles, 1982:66-67)

De acuerdo a los postulados anteriores y con el fin de conocer el costo de las causas de los conflictos en la DCCR se realizó una tipología de dichas causas sobre el problema detectado.

4.1.2 Tipología de las Causas

Para poder determinar que tipos de conflictos afecta a la DCCR, se presenta una tipología en donde se señalan los diferentes niveles en los cuales se pueden desarrollar los conflictos en las organizaciones.

En toda organización los conflictos se pueden presentar en cualquiera de los siguientes planos:



- En el nivel *Infraestructural* los conflictos se dan por la carencia de insumos, materias primas, equipo, etc., en otras palabras se refiere al equipamiento técnico y de recursos con los que cuenta la organización para el logro de sus cometidos, por lo que en este nivel la incidencia comunicativa es mínima. Respecto al nivel infraestructural encontramos que la DCCR no tiene problemas porque cuenta con el equipo tecnológico, infraestructura y recursos humanos para la realización de sus actividades.
- En el nivel *estructural* los conflictos se dan en el diseño y operación del trabajo es decir en la organización del trabajo. El diseño no corresponde al proceso o el proceso no corresponde al diseño.

Aquí podría decirse que existe un problema estructural porque la DCCR no cuenta con un manual de procedimientos que indique los procesos de trabajo, así como tampoco existe un manual de funciones en el que se establezcan las actividades para cada uno de los miembros de la organización. No obstante esto, de alguna manera no ha afectado el desarrollo de las actividades de la DCCR, porque lo que se hizo cuando se creó, fue adaptarse al proceso de trabajo de las distintas Direcciones Divisionales.

Sin embargo, para las Direcciones Divisionales fue necesario modificar su forma de trabajar porque tuvieron que incluir a la DCCR dentro del proceso de autorización de los estudios de crédito. Sin embargo, ninguna de las partes involucradas tomó la iniciativa para revisar el flujo del proceso de trabajo, con el propósito de llegar a acuerdos para hacerlo más eficiente, reflejándose hasta este momento en una baja productividad, por lo menos del lado de la DCCR.

En este nivel es donde podemos clasificar las desviaciones que se detectaron en el proceso de trabajo, al realizar el análisis entre los flujogramas ideal y formal, en donde los retrasos en la autorización y liberación de los estudios de crédito se originan porque tienen que ser corregidos.

- En el nivel *superestructural* los problemas se generan sobre la cultura, idiosincrasia, es decir las representaciones que los actores tienen de las cosas. Es aquí donde se puede ver la actitud y el comportamiento de los actores de la DCCR, a partir de la cultura y representación que tienen de la organización, por ello aquí es donde podemos ubicar las causas comunicativas e informativas.

Aunque el problema detectado se origina en el plano estructural este afecta directamente al nivel superestructural, sin embargo tenemos que tomar en cuenta que esta afectación es bidireccional porque lo que sucede en uno de los planos afecta necesariamente al otro y viceversa.

Por lo antes mencionado podemos afirmar que este es un problema comunicativo, porque después de casi dos años y medio de que se creó la DCCR no se ha podido solucionar el problema de demora en la autorización de los estudios de crédito y porque no se ha llegado a un acuerdo entre las partes

involucradas, en donde se establezcan los mecanismos para lograr salvar esta situación y evitar que los principales afectados sean los clientes a quienes se les brinda el servicio. Por ello la comunicación como puente mediador entre las diferentes representaciones y actuaciones de sus miembros, tiene ingerencia en la DCCR para conseguir que sea eficaz y eficiente en el logro de sus objetivos.

Ya presentadas las principales causas, procederemos a analizar los costos que representa el problema medido.

4.1.3 Costo de las Causas

Podemos decir que de acuerdo al tipo de costos y a las causas presentadas anteriormente, la DCCR tiene todo tipo de costos, es decir tiene costos financieros, temporales, energéticos y psicológicos los cuales se originan por el propio proceso de trabajo pero que se ven incrementados cuando a un estudio de crédito se le solicitan correcciones, por las siguientes razones:

- Presenta *costos financieros*, los cuales básicamente son absorbidos por la organización y que no podemos cuantificar, porque en el problema detectado, están involucrados una serie de actores, tanto de la DCCR (directores, asesores y secretarías) como de las Direcciones Divisionales (ejecutivos de cuenta, asesores, secretarías, coordinadores de ejecutivos, directores regionales y divisionales etc.), a quienes se les paga por rehacer, corregir y revisar que se hagan las correcciones solicitados a los estudios de crédito.

También hay que tomar en cuenta que existen costos operativos, los cuales la mayoría de las veces los actores no ven o no toman en cuenta, como son uso de equipo tecnológico, papelería, sistemas de comunicación, oficinas, servicios, etc.

- Existen *costos temporales* debido al retraso en la autorización de los estudios de crédito y en donde los actores involucrados en la elaboración y revisión de los estudios de crédito tienen que volver a invertir tiempo en el análisis de dichos estudios. En esta etapa es donde la productividad se ve seriamente afectada, por la demora en la realización de dichas correcciones, porque puede llevar desde horas hasta días o en el peor de los casos nunca se hacen y en donde el más afectado es el cliente, quien no tiene la certeza de saber si su crédito fue aprobado o rechazado.

Los costos temporales pueden provocar costos psicológicos que se manifiestan en ansiedad y perturbación, ya que por un lado se tiene la presión de realizar el trabajo en el menor tiempo posible y por el otro que se realice bien para no tener que volver a reprocesarlo.

Los *costos energéticos* afectan a todos los involucrados en el proceso de trabajo, quienes al mismo tiempo de que tienen que corregir, revisar y autorizar los estudios de crédito, el trabajo sigue llegando o acumulándose, por lo que en un momento dado la energía que se invierte en dichas acciones se convierte en un costo psicológico el cual implica desgaste para sus miembros, al tener que reelaborar el trabajo realizado.

- Finalmente los *costos psicológicos*, que al igual que los costos energéticos afectan a todos los involucrados en el proceso de trabajo en mayor o menor medida, pero principalmente a los ejecutivos de cuenta, porque son ellos quienes tienen que realizar las correcciones solicitadas a un estudio de crédito además de tener la presión de dar una respuesta a los clientes que solicitaron el financiamiento. Pero también representa un acto intelectual adicional, porque de alguna manera tienen que repensar y modificar la percepción que tenían del trabajo realizado, que de entrada él consideraba que era correcta, lo que puede provocarle frustración al ver todo el tiempo que tarda en autorizarse el estudio de crédito que presentó.

Por otro lado, también representan costos psicológicos para todo el personal que se encuentra en otras áreas, como en el staff de crédito divisional y la DCCR, quienes tienen que revisar que las correcciones se hayan realizado conforme a lo solicitado por los niveles resolutores antes de entregarles el estudio de crédito para su firma. Porque en el dado caso de que las correcciones no se hubieran realizado conforme a lo solicitado, el ejecutivo de cuenta corre el riesgo que su estudio de crédito no sea autorizado y tenga que entrar en una nueva negociación con los niveles facultados para que reconsideren su posición.

Ya hemos abordado los costos que llegan a afectar a la DCCR y por supuesto a los actores que la integran, por lo tanto toca ahora determinar las principales causas comunicativas e informativas y el costo de éstas por una inadecuada comunicación.

4.1.4 El Costo de una Inadecuada Comunicación

Dentro de las organizaciones la comunicación juega un papel preponderante en las interacciones de los grupos o de los actores, por lo que es a partir del intercambio de información concreta que se puede desarrollar el trabajo, con el propósito de evitar los malos entendidos y lograr la productividad eficaz y eficiente de todos los componentes que integran la organización, por lo que es necesaria para alcanzar los fines propuestos.

Como ya se mencionó en el apartado 4.1.2 las causas comunicativas e informativas las ubicamos en el nivel de la superestructura de la organización ya que para la realización del trabajo es necesario que exista una buena información y comunicación.

Para poder determinar las causas y costos comunicativas e informativas es necesario partir de las definiciones de información y comunicación, para después explicar que es la comunicación organizacional y a partir de esto establecer si existe una inadecuada comunicación en la DCCR.

Para Martín Serrano *informar* es sinónimo de introducir un orden en el flujo de señales. La información prepara el conjunto real de señales para que sobre él pueda efectuarse una función o aplicación respecto al conjunto de pautas (Martín, 1991:86) Es decir la información es la sustancia de la comunicación, los significados que contienen las expresiones. Mediante la comunicación se establece el intercambio de datos pero estos se transportan por su cualidad de ser informativos, por lo tanto, la comunicación moviliza datos informativos.

"Los datos de referencia que se utilizan en la comunicación remiten a un mayor número de objetos de referencia, la especie humana comunica acerca de lo que existe y de lo que nunca podrá existir. Finalmente el hombre puede comunicar datos cuyo referente son otros datos" (Martín, 1991:41)

Desde esta perspectiva podemos señalar que la información es la cantidad de datos o señales que puede ordenar el individuo, tienen una función comunicativa cuando significa algo para los demás individuos provocando su reacción, positiva o negativa, y que afecta la relación con otros individuos. La información es igual a conocimiento, si no hay información se genera incertidumbre.

La comunicación puede ser definida como "la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información" (Martín, 1991:13), el acto comunicativo busca sustituir algunas secuencias de los actos ejecutivos por acciones expresivas en un sistema de interacciones entre seres vivos.

El origen de la comunicación está asociada con la existencia de instrumentos comunicativos y los instrumentos comunicativos están asociados con seres vivos dotados de instrumentos biológicos para comunicarse, en donde la especie humana ha sido el único ser que ha revolucionado estos instrumentos biológicos, construyendo instrumentos tecnológicos que potencian los órganos de expresión y recepción.

Por lo tanto la información forma parte de la comunicación porque es un proceso social permanente que integra múltiples modos de comportamiento que no se pueden aislar, en donde en la medida de que nos comuniquemos podemos ajustar nuestra realidad.

Si vemos a la organización como un sistema en donde los elementos interactúan buscando la supervivencia y el equilibrio del sistema en su entorno, entonces la comunicación es el medio que puede asegurar las relaciones entre los elementos de la organización en el intercambio constante de

información para la realización del trabajo. En cuyo caso deberá observarse la aptitud y la actitud de los actores para interactuar en la organización.

La comunicación organizacional integra los conceptos de organización y comunicación, porque por una parte la organización sugiere aspectos estructurales y funcionales para la coordinación de actividades dentro del sistema y por la otra la comunicación como medio que posibilita esas interacciones.

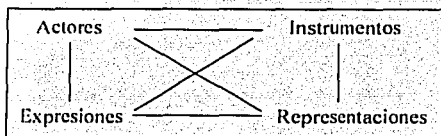
D'Aprix concibe a la comunicación organizacional como una parte integral en el proceso de dirigir y tratar a los seres humanos (1992:10)

Mientras que para Goldhaber "La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (1990:23)

Para Katz y Kahn la comunicación organizacional consiste en el intercambio de información y la transmisión de significados, lo cual producirá su naturaleza, la identidad y el carácter de un sistema social o de una organización.

En este sentido, las organizaciones sin una política de comunicación bien diseñada para llevar a cabo la actividad organizacional no pueden adaptarse a los cambios surgidos en su entorno. Por ello la función de la comunicación organizacional contempla integrar esta actividad a las prácticas de planeación y ejecución del trabajo con el fin de agilizar su desempeño.

Enseguida presentamos el modelo de comunicación propuesto por Martín Serrano donde se integran 4 elementos esenciales: *Actores*, *expresiones*, *instrumentos* y *representaciones*, los cuales explican el comportamiento comunicativo como forma de interacción.



Fuente: Martín Serrano, *Teoría de la Comunicación*, 1991:161

Veamos que posición ocupa cada uno de estos elementos en el proceso de comunicación:

1. *Actores.*- Es " cualquier ser vivo que interactúa con otros seres vivos, de una misma especie o de especies diferentes, recurriendo a la información. La comunicación por su forma de interacción supone la participación de al menos dos actores" (Martín, 1991:13)
2. *Instrumentos.*- Son todos los aparatos biológicos o instrumentos tecnológicos que pueden acoplarse con otros aparatos biológicos y tecnológicos para obtener la producción, el intercambio y la recepción de señales" (Martín, 1991:163)
3. *Expresiones.*- Parafraseando a Martín Serrano, son sustancias expresivas las materias informadas, o si se prefiere, cualquier entidad perceptible por algún sentido de Alter, sobre la cual Ego ha realizado un trabajo expresivo.

Las expresiones son los mensajes, las señales o las modificaciones que se hace de la sustancia expresiva, con la intención y sentido de lo que quiero decir, es decir, no hay expresión sin intención.

4. *Representaciones.*- Actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en algún modelo que posee algún sentido para el usuario o usuarios de esa representación (Martín, 1991: 167-168) Las representaciones es la configuración que los actores tienen antes, durante y después del proceso comunicativo.

Estos cuatro elementos se retomaran más adelante cuando se trate el tema los actores y sus diferencias, en donde analizará la percepción que tienen los actores de la organización dependiendo del lugar donde se encuentren ubicados.

En este sentido las causas comunicativas e informativas que afectan el retraso en el proceso de autorización de los estudios de crédito en la DCCR son:

- 1) No existe una adecuada comunicación entre los actores involucrados en el proceso de trabajo y de autorización de los estudios de crédito, con el fin de agilizar el proceso. Ya que mientras a las Direcciones Divisionales las evalúan por la cantidad y monto de "colocación" de créditos, a la DCCR los evalúan por la calidad en que esos mismos créditos son otorgados. Por lo que ambas Direcciones persiguen objetivos diferentes, ya que mientras para una la prioridad es otorgar el mayor número de créditos, para la otra es otorgarlos pero con el menor riesgo posible de caer en cartera vencida.

2) No se tiene establecida una diferenciación en el otorgamiento de crédito, ya que se elabora el mismo tipo de estudio de crédito y el proceso de autorización es igual, tanto para clientes grandes (por ejemplo corporativos o empresariales) como para clientes pequeños (personas físicas).

3) Los estudios de crédito no son recibidos a tiempo en la DCCR para que sean analizados y puedan ser resueltos en la sesión de crédito más cercana, por lo que en ocasiones se tienen que programar para la siguiente sesión, lo que provoca de inicio una semana de retraso para decidir si el crédito se autoriza o rechaza, a esto hay que adicionarle el tiempo que tarde el ejecutivo en realizar las correcciones que se le lleguen a solicitar.

Vale la pena recordar que la sesión de crédito divisional se realiza una vez a la semana, los lunes para ser exactos, pero este día puede cambiarse dependiendo de las cargas de trabajo de los niveles facultados, por lo que los estudios de crédito que se programen para dicha sesión tienen que estar en la DCCR a más tardar los jueves por la tarde.

Con mucha frecuencia ocurre que llegan estudios en el transcurso del viernes, lo que ocasiona conflictos entre los ejecutivos de cuenta y la miembros de la DCCR, en donde los primeros desean que se programe su estudio para la sesión de crédito del siguiente lunes y los segundos no quieren porque no les da tiempo de analizarlos el mismo día, porque de aceptar tendrían que llevárselos a sus casas para analizarlos durante el fin de semana.

4) Los filtros que existen para que los estudios de crédito se presenten con el mínimo de errores en la Sesión de Crédito Divisional no funcionan adecuadamente, lo quizá se deba a que no cuentan con la información o el tiempo suficiente para la realización de su trabajo.

Aquí hay que reconocer que mucha de la gente que tiene a su cargo la revisión de los estudios de crédito nunca ha participado en la elaboración de estos, por lo que es muy difícil que entiendan como se debe estructurar un crédito, cual es la información esencial que debe contener, lo que provoca que cuando son revisados no detecten las deficiencias que dicho estudio de crédito presenta, hasta que son analizados por los "expertos" en las sesiones de crédito.

Con los ejemplos antes planteados se pretende ilustrar de alguna manera que los costos que afectan a la DCCR y a todas las que participan en el proceso de trabajo no son del todo comunicativos o informativos, sino también estructurales, en donde nuestro campo de acción se ve limitado, porque se tendría que llevar a cabo una reingeniería en donde se pudiera determinar que partes del proceso de trabajo, se pueden mejorar, modificar o en el peor de los casos eliminar.

Es a través de la comunicación que se pueden empezar a enfrentar estos conflictos, por medio de la mediación, para lograr los acuerdos que ayuden a atenuarlos, en caso contrario se podría llegar a generar "quiebres organizacionales" o conflictos comunicativos, el cual es el tema de nuestro siguiente apartado.

4.2 Conflictos Comunicativos

En este apartado daremos a conocer los conflictos comunicativos originados por una inadecuado flujo de información y comunicación en la DCCR.

A este respecto Crozier señala "un individuo, para poder cumplir convenientemente con la tarea o la función asignada a su puesto, necesitará información proveniente de otros puestos que desempeñan otros individuos y si por razones diversas no puede saltárselas o no puede pasarse sin ellas, estos, por el simple puesto que ocupan en una determinada red de comunicación ejercerán poder sobre estas personas, pues la manera en que transmitirán sus informaciones afectará profundamente la capacidad de acción del destinatario y no hay reglamentación que pueda con eso" (Crozier, 1995:72).

Si aplicamos el concepto de Crozier al problema detectado en la DCCR, que es el retraso en el proceso de autorización de crédito, debemos tomar en cuenta que los actores involucrados ocupan diferentes posiciones dentro de la estructura comunicativa, mientras unos son directivos otros son operativos, por lo que las representaciones que tienen también son diferentes y de esta diferencia es de donde se originan los conflictos.

Por lo que para los niveles directivos, ya sea el Director de Control de Crédito ó el Director Divisional, el contar con cierta información es necesaria para poder tomar la decisión de autorizar o rechazar un estudio de crédito, mientras que para los niveles operativos, ejecutivos de cuenta, puede parecer irrelevante entrando en juego las relaciones de poder y de negociación, de los cuales pueden surgir acuerdos que muchas veces no son conocidos por los demás miembros de la organización.

Lo anterior lo podemos ejemplificar de la siguiente manera: en las sesiones de crédito es donde se resuelve la viabilidad para el otorgamiento de créditos y también es donde se da a conocer cuales cambios o modificaciones se tienen que realizar a un estudio de crédito, lo que queda registrado en un acta de acuerdos que se levanta el día de la sesión, hasta aquí todo es transparente.

Los conflictos empiezan cuando se le comunica al ejecutivo de cuenta las correcciones que tiene que realizar al estudio de crédito presentado, y si éste no está de acuerdo en lo solicitado puede hablar directamente con los niveles facultados para que reconsideren dicha petición, lo que en ocasiones llegan a conseguir, pero este cambio de decisión ya no queda registrado en el acta de acuerdos ni en otra parte.

En este sentido la comunicación se ve entorpecida porque no todos los actores tienen la misma información que agilice su trabajo, ya que mientras para unos ya se dio cumplimiento a las peticiones solicitadas, para otros hacen falta.

Lo anterior provoca que den relaciones conflictivas entre los ejecutivos de cuenta y las personas que tienen que revisar que dichas correcciones se realicen, porque como a los primeros les "urge" que su estudio se autorice lo más rápido posible para poder disponer del crédito solicitado, los segundos tienen que estar seguros que el estudio se va autorizar de acuerdo a lo que solicitaron los directivos, de lo contrario se corre el riesgo de entrar en conflicto con éstos últimos.

En el siguiente apartado conoceremos los actores de la organización, a partir de sus diferencias y de flujos comunicativos que establecen.

4.3 Los Actores y sus Diferencias

En el capítulo III del presente trabajo se abordó el tema de la estructura y funcionamiento de la DCCR, en donde a través de la aplicación de técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación se detectó que la productividad de la organización es baja y esto es ocasionado principalmente, a que a los estudios de crédito presentado se le solicitan una serie de correcciones.

Para entender a una organización es necesario conocerla desde dentro y junto con ella a sus actores, ya que esta estructurada sobre la base de funciones y roles, por lo que ahora toca identificar cuales son las percepciones y representaciones que tiene algunos actores de la organización sobre el problema medido, ya que éstas pueden cambiar dependiendo del lugar que ocupen dentro de la organización.

Por tal razón, enseguida se presentan los objetivos a seguir, se explica el por qué de la herramienta utilizada y finalmente el análisis de los resultados.

4.3.1 Método y Técnica Utilizada

De acuerdo con Ortl para dar cuenta de los factores que afectan a las organizaciones se requiere de una técnica cualitativa que permita un acercamiento no solo a "hechos (acciones humanas o acontecimientos), sino también con discursos de individuos o grupos" (Ortl, 1986:171)

Se utilizó como técnica cualitativa la entrevista abierta o semidirigida, con la finalidad de conocer las representaciones y percepciones de los actores de la DCCR sobre el problema medido.

Esta técnica consiste en un "diálogo abierto *face to face*, directo y espontáneo, está orientada al análisis interpretativo del discurso de actores, ya que contribuye a la contextualización significativa de los hechos observados, la contrastación empírica de los mismos, condiciona, limita y localiza la representatividad real de los individuos, lo que permite definir la estructura significativa y la dialéctica interna de las posiciones ideológicas latentes o posibles" (Ortí, 1986: 171-174)

Se eligió este tipo de técnica porque "exige precisamente la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos (recuerdos informativos), creencias (expectativas y orientaciones de valor sobre las informaciones recibidas) y deseos (motivaciones internas conscientes e inconscientes), (Ortí, 1986: 195). Esta técnica es recomendable porque la persona que sabe del problema puede dar un panorama sobre el mismo, ya sea general o particular. La entrevista consiste en un diálogo personal abierto, donde el informador habla sin obstáculos ni límites.

La metodología de las entrevistas fue la siguiente:

Para conocer las representaciones de los actores involucrados en el proceso de trabajo y particularmente en la parte de autorización de los estudios de crédito que se presentan en la sesión de crédito divisional, se entrevistaron a 5 miembros de la DCCR: 2 directores; 2 asesores y 1 secretaria. Cabe aclarar que lo ideal hubiera sido también entrevistar a ejecutivos de cuenta para conocer su punto de vista, ya que son ellos los principales afectados en este proceso, pero debido a que se encuentran sus áreas de trabajo se encuentran en el interior del país esto no fue posible.

Las entrevistas se llevaron a cabo a solas y por separado, durante el horario de trabajo, en el caso de los directores en sus oficinas y en el caso de los asesores y de la secretaria en la oficina de uno de los directores que no se encontraba el día que se les aplicó la entrevista, con el propósito de no tener interrupciones o vieran comprometida su respuesta si ésta era escuchada por alguien más.

En este orden de ideas las entrevistas se desarrollaron de la siguiente manera:

- En el caso de los directores, se realizaron en sus oficinas, las cuales fueron breves porque continuamente reciben llamadas, tienen reuniones de trabajo o porque hay gente que los está esperando para tratar diversos asuntos.
- En el caso de los asesores y de la secretaria, las entrevistas se realizaron durante el horario de trabajo, en la oficina de uno de los directores que se encontraba ausente cuando se realizó la entrevista.

Para la realización de la entrevistas se plantearon los siguientes objetivos:

Objetivo General

- Conocer la opinión de los actores de la DCCR que intervienen en el proceso de trabajo para la autorización de estudios de crédito

Objetivos Particulares

- Realizar entrevistas a los actores de la DCCR mediante la técnica abierta semidirigida.
- Plantear tópicos sobre el problema detectado
- Reportar los resultados de las opiniones de los actores entrevistados.

Objetivos Específicos

- Determinar que es la entrevista semidirigida
- Determinar cómo, cuándo, donde y a quién aplicarla
- Ubicar los conceptos importantes del problema detectado.
- Construir la guía de tópicos para la entrevista
- Identificar similitudes y diferencias
- Categorizar las respuestas de los actores entrevistados.
- Interpretar los resultados que arroje dicha categorización.

Para poder abordar con los entrevistados el tema central de la entrevista se realizó una guía de tópicos con el propósito de conocer su punto de vista del retraso en la autorización de los estudios de crédito así como su percepción de la DCCR y la manera en como se dan las relaciones interpersonales y la comunicación con los miembros de la organización.

Guía de Tópicos

En la realización de las entrevistas se abordaron diversos tópicos, a continuación presentamos los temas abordados.

1. Objetivo de la DCCR
2. Principales problemas en el proceso de autorización
3. Propuesta para mejorar el proceso de trabajo
4. Comunicación e Información en la DCCR

Cabe comentar que la transcripción literal de las cinco entrevistas aparece como anexo a este trabajo.

En el siguiente apartado presentamos las percepciones que tienen los actores entrevistados de la organización a partir de los temas abordados durante las entrevistas.

4.3.2 Presentación de resultados de las entrevistas

Actores	Objetivo de la organización	Cumplimiento de objetivo	Principales problemas en el proceso de autorización	Propuesta para mejorar el proceso de trabajo	Existe comunicación entre las diferentes áreas involucradas	Grado de satisfacción con la organización	Motivaciones para continuar en la organización	Compromiso con la organización
Fernando (Director)	Hacer la parte de contrapeso del promotor de la línea	Si, yo creo que si, lo que ha sido difícil para la institución	Colocar créditos con calidad	Hacer corresponsable de la cartera al ejecutivo de cuenta	Yo creo que faltan cosas por definir	Me fascina lo que hago, me gusta analizar las cosas	Siempre llenas que estar cambiando,	Ese compromiso está ahí Incondicional, es parte de tu ética profesional
Rafael (Director)	Ser contrapeso de la parte de promoción del crédito	Actualmente no me cabe la menor duda que se está cumpliendo	Colocar créditos con calidad	Teniendo programas y teniendo productos más estandarizados, en la que no estemos haciendo trajes a la medida	Todavía no hay una buena comunicación	Estoy realmente satisfecho con el trabajo	Oportunidad de desarrollo profesional	Hasta el momento ha sido total
Julio (Asesor)	Contraparte de la operación	Yo creo que si se cumple bastante bien	Desde luego lo más importante es la resistencia al cambio	Delegar mayor responsabilidad o dar mayores facultades de crédito a diferentes funcionarios	Si, yo creo que si, lo que pasa es que esta relación forzosamente tiene que existir.	Si me gusta mucho el área	Estar dentro de la institución. Hacer una maestría en el extranjero	Aportar todo lo que aprendí
Bianca (Asesor)	Apoyar a la línea	Si, yo considero que si	Se retrasa el proceso	Debería crearse un proceso más ágil o certero	Creo que hay deficiencias de comunicación	Estoy contenta con la organización	Conocer un poco mas de otras áreas	Seguir dando lo mejor de mi trabajo
Lilia (Secre.)	Revisar estudios de crédito	Si, yo creo que si se cumple con su objetivo	No todos los estudios los mandan completos	Habiendo una base de datos	_____	En lo profesional si en lo económico no	Las prestaciones que tiene el banco	Conocer más de la institución

A continuación presentamos los resultados de las entrevistas realizadas, respecto a los tópicos abordados.

Respecto al primer tópico planteado la percepción Fernando, Rafael y Julio es que el objetivo de la organización es "servir de contrapeso a la parte de promoción del Crédito" lo que cual no es lo mismo que

"apoyar" como menciona Blanca, ya que mientras para lo primeros es equilibrar la decisión para el otorgamiento de crédito para Blanca sería como ayudar o facilitar que la solicitud de crédito se autorice.

La mayoría coincide que la DCCR cumple con los objetivos para los cuales se creó que es mejorar la calidad en el otorgamiento de crédito y por consecuencia de la cartera crediticia de la organización.

Respecto al tema principal de la entrevista y que es la demora en la autorización de crédito aquí se dieron diversas opiniones, mientras los niveles directivos lo atribuyen a que ellos tienen que cuidar que los créditos se deben otorgar con calidad, a lo que Fernando comenta "nuestro sistema de evaluación no es perfecto y el ejecutivo de cuenta es responsable de la veracidad de la información y ahí es la dificultad que estamos teniendo".

Julio señala que se da por "resistencia al cambio por parte de la gente de saber que finalmente ya hay un filtro más dentro del banco que tienen que pasar para que sus créditos ya sean autorizados"

Blanca es la única que señala que el proceso de autorización se demora porque los directores de control de crédito "piden algunos requisitos extras a lo que probablemente estaría pidiendo el director divisional".

Mientras que para Lilia, desde su punto de vista, considera que las autorizaciones se retrasan porque los estudios los mandan incompletos "nos tenemos que esperar hasta que los integremos debidamente". Debemos considerar que ella sólo cumple funciones secretariales por lo que su referencia del proceso de trabajo y de autorización es muy distinta a la que tienen los directores o asesores.

Entre las propuestas para mejorar el proceso existe una coincidencia entre Fernando y Julio, ya que mientras el primero menciona que "hay que hacer corresponsable al ejecutivo de cuenta de la calidad de la cartera", por su parte Julio comenta que "cada vez se delegue mayor responsabilidad o se den mayores facultades de crédito a los diferentes funcionarios del banco"

El último tópico que nos interesa en cuanto al problema abordado que es la comunicación entre las partes involucradas tanto Rafael, como Fernando y Blanca, en términos generales manifiestan que la comunicación no es buena porque faltan cosas por definir, mientras que a Julio le parece la comunicación es buena.

A este respecto podemos comentar que si bien es cierto que cada uno de los actores tiene una percepción diferente del problema por la posición que ocupa dentro de la organización ninguno señaló que existan deficiencias en el proceso, sino que más bien se advirtió que es consecuencia de que la DCCR sea una área de control a lo que Rafael comentó "el obstáculo más importante que tenemos es servir de contrapeso ante las agresivas posiciones de las áreas de promoción.....El principal problema que nosotros tenemos es hacer esa colocación pero con calidad" pero, esta posición significa que no

importa cuanto tiempo pase para que se autorice un estudio de crédito, mientras se cumplan con los requisitos que se solicitan.

Por otra parte los niveles directivos tienen la percepción que no hay una buena comunicación entre las partes que intervienen en el problema detectado, Rafael atribuye a que no existe una buena comunicación "a que tenemos objetivos diferentes", no se ha puesto a meditar que precisamente es a través de la comunicación que se pueden mediar los conflictos para conseguir acuerdos o modificar las representaciones que se tiene de la organización.

Respecto al grado de satisfacción que la organización les proporciona, todos expresaron estar complacidos con lo que han conseguido en lo profesional, aunque ninguno comento sobre lo económico sobre todo los directores, pero que sin embargo al no decir nada y por la actitud que asumieron se percibió que esperan aún más de la organización. A esta interrogante, Lilia manifestó abiertamente su inconformidad, a lo que comenta "se compensa un poco el sueldo que tengo con las prestaciones"

Por lo anterior al igual que Rafael Serrano debemos considerar que "una organización habitable no es un lugar feliz y tranquilo. Es un espacio de interacción común, de desencuentros y desgastes, que se reconoce producido por sus integrantes y produciéndolos continuamente, constituyéndose en las posibilidades que permite y que las posibilita" (2001:257)

Hasta aquí hemos descubierto rasgos que describen de alguna manera el tipo de organización y cultura que existe en la DCCR, en el siguiente apartado a partir de los diagnósticos realizados a lo largo del presente trabajo, propondremos una estrategia comunicativa como posible herramienta de solución a éstos.

Diagnóstico del Problema Comunicativo.

Tomando como punto de partida que las organizaciones para ser eficaces y eficientes deben de contar con adecuados canales y medios de comunicación, con el propósito de lograr la integración de sus miembros y de sus procesos productivos, y que una inadecuada comunicación puede provocar costos tanto a sus integrantes como a la propia organización.

La comunicación en las organizaciones es de suma importancia para mantener viva su existencia y funcionamiento, pues es la que permite la interacción al interior y al exterior de la misma; podríamos decir que una organización sin comunicación no existiría.

Como se ha mencionado el problema que afecta a la DCCR es la tardanza en el proceso de autorización de los créditos, estos existen porque no hay una adecuada comunicación entre esta y los ejecutivos de cuenta, porque ambos tienen representaciones diametralmente opuestas para el otorgamiento de financiamientos. Mientras en la DCCR se busca otorgar créditos con calidad para la gente que está promoviendo precisamente los créditos, y que son los que tienen que lidiar con los clientes, ve más la cantidad, porque sobre esa base los evalúa.

De las entrevistas realizadas a los miembros de la DCCR coinciden en señalar que el objetivo de la organización -DCCR- se cumple al servir de contrapeso a la gente que está en la línea (ejecutivos de cuenta), sin embargo este contrapeso a originado una demora en la autorización de estos lo que provoca descontentos, no obstante esto, ninguna de las dos partes se han puesto a analizar cuál sería la forma más conveniente para la solución de este problema, no han visto que a través de la comunicación es como se puede llegar a acuerdos que hagan de esta organización un más habitable.

En este sentido el tipo de comunicación que existe en la DCCR, no es otra cosa que el reflejo de la estructura organizacional, en donde la toma de decisiones la encabeza los miembros que están en la parte más alta y los que están abajo tienen que resignarse a que se haga su voluntad, porque también en esa misma medida la organización les ha dado la autoridad para decidir.

Capítulo V
La DCCR y su
Cultura Organizacional

La cultura de una organización es otro aspecto que se tiene que tomar en cuenta para el estudio de éstas, porque al compartir sus integrantes un sistema de valores es lo que diferencia a una organización de otra, además de ser el vínculo social que mantiene unida a la organización, al proporcionar normas de actuación de lo que deben hacer y decir los empleados.

Hasta aquí el estudio de la DCCR se ha enfocado a describirla y a diagnosticar su estado actual, en este último capítulo partiremos del concepto de cultura para llegar a identificar la cultura organizacional que la caracteriza. Demos considerar que sus integrantes tienen su propia cosmovisión del mundo, pero que al entrar en contacto con la organización la adecuan para habitar en ella.

A partir de los conflictos comunicativos diagnosticados a lo largo de del presente trabajo se presenta una propuesta de intervención comunicativa que tiene como propósito potenciar sus fortalezas y fortalecer sus debilidades, esto con la finalidad de hacerla eficaz y eficiente pero al mismo tiempo que integre a sus miembros.

5.1 Que es la Cultura Organizacional

Para entender el concepto de cultura organizacional no debemos de perder de vista que las organizaciones son constructos humanos, como señala Crozier, en donde sus miembros viven gran parte de su vida laboral, y en donde, como consecuencia de esta convivencia, integran grupos formales e informales con el propósito de desarrollar y diferenciar roles, funciones o tareas, así como alcanzar objetivos y beneficio mutuos.

En estos conjuntos de individuos que forman a las organizaciones la *educación* va a jugar un papel muy importante, por que a partir de ésta el hombre refleja un "conjunto de valores y factores culturales de un grupo integrados por la lengua, la moral, la religión, las costumbres, los hábitos de vida, las transacciones, la conducta y los conocimientos sistemáticos." (Mendez, 1990:99)

Se puede decir que a partir del nivel de educación de los integrantes de las organizaciones podemos empezar a distinguir diferentes tipos de organizaciones, y también diferentes tipos de culturas, en donde entre más alto sea el grado de especialización de las organizaciones más alto será también su nivel de educación.

Por ejemplo una empresa que ofrece servicios de limpieza el nivel educativo que se requerirá a sus integrantes será realmente bajo, si lo comparamos con otra empresa que ofrece asesorías financieras en donde a sus miembros se les requerirá cierto nivel académico, el conocimiento adicional de otro idioma así como el manejo de equipo tecnológico que les ayudará o facilitará el desempeño de sus actividades.

Esta congregación de individuos que llega a la organización con todo su bagaje cultural es lo que de alguna manera va a ir gestando la cultura de la organización. La cultura es lo que da "forma a la realidad y al pensamiento, establece nuevas maneras de obrar y ofrece la oportunidad de pertenecer o contribuir a una meta colectiva", (Abravanel, 1992:39), lo que se traduce en *así es como se hacen las cosas*.

Es decir la cultura de acuerdo con el autor antes señalado es "un sistema de símbolos compartidos dotados de sentido que surgen de la historia, de la gestión de la compañía, de su contexto sociocultural y de sus actores contingentes.....Estos símbolos se expresan con mitos, ideologías, principios y se traducen en numerosos fenómenos culturales como: ritos, ceremonias, hábitos, glosarios, léxicos, metáforas, lemas cuentos y leyendas, arquitectura, emblemas" (Abravanel, 1992:45).

Otro concepto de cultura es el que hace Fernández Collado como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptadas, consciente o inconscientemente por los miembros de un sistema cultural, lo que significa que toda organización forma su ambiente como resultado del comportamiento y de las expresiones humanas, que al conjugarse conforman la cultura que caracteriza a una determinada organización.

Es por ello que los valores, creencias, costumbres y tradiciones son conceptos básicos de toda organización para cumplir con su misión, establecer normas de logro dentro de ésta, al mismo tiempo que identifica las diferencias entre los miembros de una organización de otra, porque "la cultura no sólo es un artefacto sino un proceso generativo que genera y modela significados que son fundamentales para la existencia misma y la efectividad de la organización" (Ruiz, 1995:230)

El concepto de cultura organizacional va más allá del simple hecho de diferenciar a las organizaciones por la actividad que desarrollan, tiene que ver con la forma de actuar, pensar y de sentir de sus integrantes, en donde las creencias, tradiciones, rituales, símbolos, interacciones, conflictos y entendimientos designan un sistema de significados comunes entre los miembros, que distingue a las organizaciones unas de otras.

Al hablar de la cultura de una organización nos referimos a la cultura dominante de ésta, lo que le da su personalidad distintiva es decir "las organizaciones tienen culturas y estas culturas tienen que ver con unos supuestos, prioridades, valores y creencias compartidos por sus miembros" (Ruiz, 1995:215). Por tanto al existir una cultura dominante y muchas subculturas, la cultura dominante expresa los valores básicos que comparten la mayoría de los miembros, representa la percepción común y la manera en que estos perciben las características de la organización, no el hecho de que les agrade.

La cultura cumple varias funciones dentro de las organizaciones, entre las que podemos destacar las siguientes:

1. Establece límites o distinciones entre una organización y otras.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con la organización.
4. Propicia la estabilidad del sistema social, ya que la cultura ayuda a mantener unida a la organización al establecer normas que deben seguir los empleados.
5. Guía y modela las actitudes y el comportamiento. (Robbins, 1993:444)

Si retomamos las definiciones que hacen Robbins de *cultura* y Edgar Shein de *organización*, en donde el primero señala que la cultura es un sistema de significados compartidos (1993:441) y el segundo hace referencia a que la organización busca la coordinación racional de las actividades de las personas que intentan conseguir una finalidad y objetivo explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad (Schein en Mendez, 1990:81), entonces podemos decir que la cultura organizacional es la consecución de objetivos por parte de la organización a través de sus integrantes, quienes establecen un sistema de significados compartidos.

Es decir la cultura organizacional establece las reglas del juego que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo, donde la cultura representa los valores centrales de la organización, los cuales son aceptados y compartidos por la mayoría de sus integrantes y las subculturas los componentes o partes importantes que la integran, en donde sin duda existe un intercambio de información entre éstas.

En las organizaciones mexicanas no se ha podido desarrollar un modelo de trabajo que se adapte a sus necesidades y lo que se ha hecho es un híbrido, el cual tampoco corresponde a la diversidad cultural de los mexicanos y esto es porque ni nosotros mismos podemos definir cual es nuestra cultura y por consiguiente también se desconocen cuales son los objetivos que se persiguen como nación.

En el mejor de los casos, lo que se ha pretendido es adoptar modelos como el estadounidense, el japonés o el chileno que al extrapolarlo a las organizaciones mexicana resultan ineficaces, porque fueron concebidos para otro tipo de culturas. México es un mosaico cultural, en donde la cultura de los nortefños no es la misma que de los sureños o del centro, lo que significa problemas para llegar a acuerdos que permitan poder trabajar en armonía.

En las organizaciones que se ubican dentro del sector financiero podemos señalar que existen dos rasgos que deben predominar en la cultura de sus integrantes, la honradez y la honestidad, y de estos dependerá el grado de confianza que los clientes le confieran a dicha institución.

En consecuencia las instituciones financieras cuidan mucho estos dos aspectos, por lo que en caso de que se incumpla con alguno de estos o se tenga indicios de que un empleado ha violado el secreto bancario, sea cómplice, encubra o mantenga asociaciones delictuosas, dependiendo de la gravedad del asunto, se le pueden aplicar desde sanciones verbales o por escrito que se anexan a su expediente, así como dar por terminado su contrato de trabajo o en el más grave de los casos fincarle responsabilidades jurídicas poniéndolo a disposición de las autoridades correspondientes.

5.2 Origen de su estudio en las organizaciones

La sociedad actual es el resultado de la sociedad industrial moderna, por lo que las organizaciones también son el resultado de esta forma de agruparse para alcanzar objetivos, debido a esto a partir de 1956 se nos empieza a llamar "hombres organización" (Fernández, 1991:56), por el prolongado tiempo de nuestras vidas que pasamos inmersos en ellas.

Cabe recordar que el estudio de la cultura organizacional tuvo su explosión durante la crisis de los 70, en donde se enfrentaron las dos potencias productivas industriales del mundo, por un lado occidente representado por los Estados Unidos de América y por el otro occidente, al frente del cual se encuentra Japón. Ambas con culturas diametralmente opuestas, tanto es sus procesos productivos como en el grado de interés que se da al individuo, lo que se ve reflejado en la forma en como estructuraron sus organizaciones.

Los procesos de producción en masa y de enormes fábricas que imperaban en los Estados Unidos, las cuales sacaban ventaja de su tamaño, producción integrada y por los volúmenes de producción dirigidos a economías de escala, se habían vuelto obsoletas, viéndose remplazados por empresas más pequeñas, flexibles y con mayor capacidad de adaptación a los diversos productos especializados, producidos por las empresas como las japonesas, los cuales era requeridos por los clientes.

En cuanto al interés por las personas, en las organizaciones estadounidenses se favorece el individualismo, originándose una desvalorización de las relaciones humanas, confinándose a la situación inmediata del trabajo, en tanto, en las organizaciones japonesas se promueve el trabajo en equipo y se muestra un interés por los individuos como seres humanos.

Muchos son los teóricos que han estudiado a las organizaciones a partir de diferentes escuelas o teorías en donde la comunicación ha jugado un papel preponderante, no hay que olvidar que la comunicación es el puente o el medio para que se difunda su cultura organizacional tanto al interior y como al exterior de la organización.

La teoría de sistemas resalta la importancia de las relaciones sistémicas, complementa a la humanista, da especial importancia a la información como "entrada" al sistema o cualquiera de sus partes, así como a la retroalimentación como aspecto determinante en el control, la homeostasis y a la evolución, entre sus exponentes se encuentra E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn.

La teoría de sistemas establece que todas las partes de una organización afectan al todo, bajo esta perspectiva significa que todo lo que afecta a una parte de la organización afecta a todas las partes de la misma. La aportación de esta teoría es la importancia que le confiere al medio ambiente dentro de la vida de las organizaciones y en donde elementos como información y retroalimentación forman parte del control, equilibrio y desarrollo del sistema.

Finalmente la teoría contingente enfatiza las relaciones intersistémicas hace patente la necesidad de especificar y delimitar el papel de la comunicación, así como otros elementos organizacionales en diversas situaciones y contextos, entre sus representantes se cuentan Joan Woodward, Tom Burn y G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

Esta teoría señala que lo que es eficiente para una organización puede no serlo para otra, porque la asignación de tareas, los actores (personal), la estructura y los ambientes varían de una organización a otra. Se le da especial importancia al medio ambiente o contexto, a la que considera como el "estímulo" y a la forma en como una organización se estructura y funciona se le puede denominar como la "respuesta".

Sin duda para comprender la cultura de una organización debemos analizar el *entorno* en el cual se encuentra inmersa, su *estructura organizacional*, los *grupos o individuos* que la integran y el *nivel comunicativo* que se establece para la solución de sus conflictos, puntos que veremos con más detenimiento en el siguiente apartado.

5.3 Campo de Acción de la Cultura Organizacional

- *El Entorno* que rodea a las organizaciones cobra especial importancia si tomamos en cuenta que el ambiente general es "todo lo que la organización necesita para funcionar efectivamente según su estructura interna, su giro o sector al que pertenece, así como su situación en tiempo y espacio, debe ser muy flexible y dependerá de la operacionalización que se le quiera dar" (Fernández, 1991:227) es decir, algunos de los aspectos que afectan su cultura organizacional tienen que ver con el ambiente en el cual se encuentra inmersa.

Como ya se mencionó la Teoría de Sistema hace énfasis en la apertura de las organizaciones al medio ambiente, ve a esta como un sistema y a las partes que la integran como subsistemas, las cuales interactúan con el exterior o el medio ambiente a través de sus fronteras. Considera que los sistemas son abiertos o cerrados, ello depende del grado de intercambio de energía que se efectúa con el medio.

Por ejemplo en el caso de sector bancario, donde se localiza nuestro objeto de estudio, se puede considerar como un sistema abierto, esto es a que el ambiente en el cual se encuentra inmerso indudablemente es turbulento, porque puede ser afectado por diversos factores, como son los políticos, sociales y económicos, como lo describimos en el capítulo I, en los antecedentes históricos de la banca mexicana.

Además, por una parte existe una fuerte competencia entre los grupos financieros para ganar mercado y por la otra se tiene que estar atento a los diferentes indicadores económico-sociales que emiten señales de que las condiciones que prevalecen en el país o en el mundo, dado la globalización de las economías, pueden continuar estables o se pueden dar "sorpresas" en el corto o mediano plazo, por lo que el intercambio de energía en este sentido es alto.

En este sentido la cultura de la organización tendrá que estar enfocada en resaltar el simbolismo o la imagen institucional, la cual debe reflejar tanto al exterior como al interior de la organización que ésta es estable y confiable, por lo que responderá de la mejor manera ante cualquier situación adversa.

Por lo que la *representación* que un empleado bancario debe tener ante el cliente es que representa a una de las mejores organizaciones financieras, en tanto que para el cliente debe considerar que el banco que eligió es la mejor opción para él, ya que le ofrece las mejores condiciones existentes en el mercado y en la cual puede confiar dado la experiencia que tiene por el tiempo que ha permanecido dentro de su actividad, así como ser una institución segura y confiable en cuanto al manejo de recursos económicos, además de que le puede brindar el servicio y asesoría para las operaciones financieras que requiera efectuar.

- Respecto a la *Dimensión Formal o estructura formal*, la cultura de toda organización se transmite a través de sus objetivos, metas y valores, los cuales son el reflejo de su filosofía, es decir del conjunto de ideas o valores que sobre sí misma tiene la organización, pero también a partir de la forma es que esta se encuentra estructurada u organizada, de los puestos y funciones asignados a sus actores, de los recursos materiales, tecnológicos, financieros, humanos que requiere para cumplir con sus objetivos.

Recordemos nuevamente que las organizaciones son producto de sociedad industrial moderna y que fueron desarrolladas por el hombre para alcanzar fines. Por lo que en este sentido, la cultura de la organización también refleja la forma su diseño estructural, es decir de sus organigrama, de la coordinación de las actividades de cada uno de los miembros, en donde unos mandan y otros obedecen, y en donde la división del trabajo, asignación de funciones y el establecimiento de reglas y controles se utilizaran como instrumentos para que la organización funcione de acuerdo a lo planeado por sus fundadores.

De acuerdo con Mayntz el objetivo de la organización debe considerar lo que guía sus decisiones, orienta su acontecer, sus actividades y los procesos hacia un fin específico. En tanto que los valores son las actitudes que predominan entre los miembros, los cuales no constituyen una parte fundamental del objetivo de la organización pero que sí influye sobre dicho objetivo y sobre el comportamiento de la organización. Es decir objetivos y valores se deben de complementar ya que existe una estrecha relación entre ambos.

Claro esta que los objetivos, metas y valores van a cambiar de una organización a otra, sin importar que se encuentren en el mismo sector productivo o dentro de las mismas actividades económicas, pero más aún, existe una marcada diferencia entre las empresas que se encuentran en el sector privado y las que se encuentra en el público, ya que sus fines y objetivos son diferentes. Mientras las primeras buscan la ganancia o plusvalía, como diría Marx, las segundas, quizá lo que busquen es el reconocimiento de la sociedad a la cual sirven.

La filosofía, objetivos y valores, es decir, el ideario organizacional es transmitido a los miembros de la organización desde el momento del reclutamiento, en donde éstos de alguna manera deben responder a las expectativas que la organización busca, los cuales se van reforzados paulatinamente, empezando con el proceso de inducción y socialización y después a través de los manuales, reglamentos y procesos de trabajo.

Una de las características del sector financiero es que se encuentra altamente estructurado o burocratizado como plantea Max Weber, ya que tanto al interior como al exterior se encuentra sujeto a normas y reglas establecidas tanto por los propios bancos como por los organismos que los rigen, además de que están enfocados a cumplir objetivos, en donde si bien existe división del trabajo también hay especialización de funciones, centralismo en la toma de decisiones, en donde los líderes hacen valer su jerarquía de acuerdo a la posición que les confiere la organización, por lo que existe una desconsideración del factor humano, sin darse cuenta que este ser humano es el que mueve a la organización. Por lo que en la medida en que las normas y reglas son aceptadas y cumplidas tanto por los miembros de la organización como por los clientes que acuden a ella es como se va estableciendo la cultura de la organización.

- Por lo anteriormente comentado, en las organizaciones otro factor importante que influye en su cultura son sus integrantes, a quienes Crozier denomina "actores", los cuales al mismo tiempo que participan para que el trabajo se desarrolle de determinada forma buscan a través de éste alcanzar metas, las que pueden ser comunes o divergentes a la organización, por lo que el activo más importante que debe conservar toda organización son precisamente sus recursos humanos, ya que éstos son quienes realizan el trabajo y porque "los hombres traen consigo muchas actitudes sentimientos y percepciones que no están previstas por la organización y por tanto, encajan dentro de su plan de operación" (Shein, 1982:29)

La cultura de una organización también la podemos caracterizar a través del uso del poder, porque para que éste exista necesariamente tiene que haber una relación de intercambio entre los actores y la estructura en la cual interactúan.

Porque el actor "antes que nada es una cabeza, es decir, una libertad, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular, que se adapta y se inventa en función de las circunstancias" (Crozier; 1990:38) y en donde el ser humano a pesar de ser quien le da vida a las organizaciones se ha olvidado en muchas ocasiones de hacerla habitable, esto es, que al mismo tiempo que se reconozcan las diferencias y se acepten las similitudes, se establezcan los mecanismos para integrar dichas diferencias.

Hay que considerar que la forma de actuar de los individuos está influenciada por sus experiencias pasadas, hábitos, personalidad, sistema de valores, educación, costumbres, vicios, lo que les da una personalidad propia y que al final de cuentas es lo que forma su cultura, la cual se verá influida por las políticas, procedimientos, reglamentos, niveles de autoridad así como por los flujos y redes comunicativas de la organización lo que dificulta poder predecir su comportamiento al interior de las organizaciones.

En consecuencia para que una organización pueda responder y adaptarse al medio ambiente en el que se encuentra, debe tomar en cuenta a sus integrantes, es decir a su elemento humano, quienes tienen objetivos, intereses y representaciones propias. En esta relación individuo/organización se da una paradoja, porque las organizaciones al ser constructos humanos tienen una desconsideración precisamente a estos seres humanos, quienes la habitan y le dan vida.

Esta desconsideración no toma en cuenta que lo subjetivo es lo que mueve al hombre y la pasión humana es lo que mueve a las organizaciones y que los seres humanos son humanos, no objetos, ni recursos humanos.

- Aquí es donde entra en juego un elemento más en las relaciones que se establecen entre los individuos o actores y las organizaciones, que es el factor **comunicativo**, en donde el proceso comunicativo tiene que reconocer la existencia del otro. En donde reconocer no significa descalificar, sino establecer un diálogo, un acuerdo, ya que los problemas de la organización no se resuelven porque no hay acuerdos, por lo que en este sentido la comunicación juega un papel preponderante, porque es a través de ella que se puede crear y recrear la cultura organizacional

Hay que recordar que la comunicación es un ejercicio de libertad, la cual puede ser interpretada de diferentes formas por los actores y que contra eso no se puede hacer nada, ya que es más importante lo que el otro se representa que lo que se dice y en donde la percepción configura una determinada representación del mundo. En donde las representaciones son entendidas como "modelos estructurados y estructurantes, tanto de percepciones y expresiones como de interacciones y de manipulación de objetos" (Revilla, 2001:6).

En este sentido la comunicación es la mediadora en las relaciones de poder, porque los conflictos comunicativos en las empresas se originan a partir de un inadecuado flujo de información y comunicación en sus diferentes niveles. Por otra parte al ser la comunicación un canal para la solución de conflictos, es el instrumento idóneo, haciendo uso de los diferentes medios que posee la organización, para que los actores aprendan pero sobretodo comprendan las normas, reglamentos, creencias y comportamientos que benefician a la propia organización, al mismo tiempo permite que se desarrolle su cultura organizacional, es decir lo que la diferenciará y caracterizará de las demás organizaciones.

Por tanto, en la comunicación encontramos el puente para la resolución de problemas, porque el ser humano le da un valor y un sentido a las cosas, por lo que actúa en consecuencia de ese sentido, de ese valor o de esa lógica y en donde lo más importante no es lo que se dice, sino cómo se dice.

Desde esta perspectiva podemos considerar a la comunicación como la acción que cruza al quehacer de toda la organización, la cual por una parte busca determinar los mecanismos o recursos necesarios para el establecimiento de acuerdos entre los actores y por la otra que esta acción comunicativa tome en cuenta los valores, tradiciones, usos, costumbres, creencias, actitudes, tanto de la organización de los actores.

Como se puede observar la comunicación juega un papel preponderante en la creación y desarrollo de la cultura y por tanto en la imagen que proyecta tanto al exterior como al interior de la organización por lo que debe ser considerada como parte importante de una estrategia que brinde las herramientas necesarias para la consecución de las metas organizacionales.

A continuación se presentamos los hallazgos del entorno, la estructura formal, los grupos y actores y la comunicación, extraídos de los capítulos anteriores.

5.4 Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la DCCR

Para poder integrar los diagnósticos encontrados en los capítulos anteriores de la organización objeto de estudio, primero identificaremos los rasgos que la caracterizan con el propósito de poder identificar sus fortalezas y debilidades, para después proponer una estrategia de intervención, con la cual se pretende atacar las debilidades y potenciar sus fortalezas

Jaime Pérez en su texto inédito *Recursos Culturales de la Organización (1998:19-45)* describe los rasgos culturales que son característicos de toda organización, los cuales tienen como propósito la socialización y enculturación de sus miembros, es decir la inculcación de los valores, cualidades y habilidades deseadas para ella, en los cuales nos apoyaremos para comprender los rasgos que presenta la Dirección de Control de Crédito Regional de Banamex (DCCR).

A continuación presentamos los conceptos manejados por el autor antes citado.

- **Valores:** Son los conceptos que guían el comportamiento de los sujetos y dan la pauta para la realización del trabajo.

Como se mencionó en el capítulo dos, estos valores en Banamex están orientados en cumplir con la función medular de la organización, que es alcanzar y fortalecer la confianza de sus clientes dentro de la actividad que desarrolla.

Estos valores son primordiales porque tienen que ver con la honradez, la honestidad, el respeto y la discreción, entre otros aspectos, y que toda institución financiera desea mantener, porque de esto depende de que los clientes acudan y se permanezcan fieles a la organización, ya que con base a esta confianza es como logra captar ahorros, los cuales le servirán para otorgar los servicios financieros que otros clientes requerirán.

Misión / Propósito: Nos ayuda a identificar exactamente a dónde vamos, conocer y compartir el para qué último de la organización.

Es una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros, es la razón su razón, y donde es necesario destacar la identidad institucional para proveer los productos o servicios, los cuales son requeridos por un grupo definido de clientes.

Al igual que los valores, la misión que guía a la DCCR tiene ver con su objetivo principal, que es satisfacer las necesidades financieras de sus clientes, lo que implica el desarrollo constante de nuevos productos y servicios, con la intención de mantener a Banamex a la vanguardia respecto a su competencia.

- **Claridad Organizacional o Visión:** Es la identificación o eliminación de las confusiones, dudas, ambigüedades, incertidumbres, etc., que obstaculizan el funcionamiento de la organización e impiden el desarrollo de su potencial.

Es decir es una imagen mental del estado futuro que desea alcanzar la organización, por lo que debe de estar plenamente definida y difundida desde la Dirección General a todos sus integrantes.

Para la Dirección de Control de Crédito Regional, al igual que para Banamex en su conjunto, esta visión se ha enfocado al otorgamiento de créditos con calidad, esto ha llevado a que el proceso de autorización de crédito que actualmente se tiene implementado sea eficaz, pero no eficiente debido al tiempo que se tarda en autorizar un estudio de crédito. Lo que ha originado que en algunos caso los clientes se inclinen por tomar otra opción que les ofrece otra institución, aunque esta no sea la mejor opción para ellos.

- **Conocimiento:** Es el conjunto de habilidades, saberes y experiencias que potencian y hacen efectivo el funcionamiento de una empresa.

Dentro de la DCCR un punto importante es la preparación que deben tener todos su integrantes, quienes deben contar con los conocimientos y experiencia en cuanto al análisis y otorgamiento de créditos ya que esta es la razón de ser de una institución cuyo objetivo principal es proporcionar servicios financieros.

- **Participación:** Es una nueva tendencia organizacional con el propósito de compartir la responsabilidad de planear y organizar la empresa.

A nivel organizacional, Banco Nacional de México esta dirigido por un Director General quien establece las directrices a seguir y a nivel de la Dirección de Control de Crédito el rumbo lo señala el Director General Adjunto, por lo que a partir de ellos se establecen las principales funciones y responsabilidades para los integrantes de la organización.

- **Liderazgo:** En un contexto y en un proceso participativo, despoja a los directivos de su armadura de poder y los obliga a convencer y no a vencer. Exige la responsabilidad de ser congruentes con sus actos y su pensamiento.

Dentro de la DCCR, el liderazgo de sus directivos se establece a partir de su posición jerárquica, la cual está determinada desde la propia estructura de la organización, sin embargo al ser una área en donde existen 4 directores, el liderazgo que se identifica en la organización objeto de estudio, es situacional porque este va a estar determinado por las responsabilidades que en cierto momento le asigne su jefe, el Director General Adjunto.

- **Ritos Organizacionales:** Son comportamientos que se deben seguir o actualizar con cierta frecuencia, sirven para el aprendizaje de las reglas organizacionales. En la DCCR los ritos que se identificaron tienen que ver con el ingreso o salida de miembros de ésta.

En cuanto a su ingreso el rito que se sigue es presentarlo con todos los miembros de la Dirección así como mostrarle las instalaciones, para después explicarle la forma y proceso de trabajo. Respecto a la salida de algún miembro, ya sea por cambio de área de trabajo o de la organización es invitarlo a comer, en señal de despedida y para de alguna manera demostrarle solidaridad.

Entre los ritos más significativos que tiene, es el reconocimiento que se hace a los miembros que cumplen con 25 años de actividad dentro de la organización. Este rito se lleva a cabo una vez al año en donde como principal elemento es una cena que se lleva a cabo en la Oficina Central junto al Director General del Banco, en donde éste les hace entrega de un anillo de oro con la imagen realzada de la institución y el número 25, un diploma y se toma una fotografía con el grupo de festejados, la cual se publica en la revista institucional "Imagen" del número siguiente.

- **Tótem corporativo:** Es un objeto simbólico que representa el interés común.

Dentro de la organización este tótem está representado por el logotipo y la palabra Banamex, ya que éste es reconocido tanto por los empleados de la organización, sus clientes como por el público en general. Al ver estos dos elementos, ya sea juntos o por separado, se puede identificar plenamente que se trata de uno de los principales bancos mexicanos.

- **Ideología organizacional:** Guía el comportamiento precisando la naturaleza de los objetivos organizacionales. La ideología que oficialmente Banamex promueve entre sus integrantes ha estado enfocada en lograr que se cumplan con los siguientes objetivos:

- a) Satisfacer las necesidades financieras de sus clientes.
- b) Contar con personal profesional en el desarrollo de su actividad.
- c) Asegurar una rentabilidad sostenida a los accionistas.

Si bien es cierto que la DCCR cuenta con el personal capacitado para la actividad que realiza, la cual tiene que ver con el análisis y autorización de estudios de crédito, lo que de alguna manera asegura su recuperación y por lo tanto la rentabilidad que buscan los accionistas, se ha perdido de vista el cumplimiento del primer punto, porque satisfacer las necesidades financieras de los clientes también tiene que ver que éstos sean proporcionados en tiempo y forma, algo en que se ha fallado, ya que el proceso de autorización de un crédito, como se analizó en el capítulo III, es muy lento debido a todas las partes que intervienen en el proceso de autorización.

• **Comunicación:** instrumento que orienta una actuación o un comportamiento organizacional altamente efectivo. Entre las tareas que tiene la comunicación en las organizaciones se encuentran:

- a) Conducción – Dirección de la organización.
- b) Enculturización.
- c) Adaptación
- d) Coordinación – Articulación

En la DCCR el tipo de comunicación que se tiene establecida está enfocada a la conducción y coordinación de las actividades, siendo de tipo vertical descendente, la cual está dada a partir de la propia estructura organizacional de dicha Dirección y en donde no se toman en cuenta las sugerencias de los actores. Este tipo de comunicación generalmente se establece de forma oral, por teléfono o por correo electrónico.

Con base en los tópicos sugeridos por Jaime Pérez se elaboraron dos cuadros de sistematización con el objetivo de encontrar las similitudes y diferencias de la DCCR, encontradas a lo largo de la investigación, lo que nos ayudará a identificar sus áreas problemáticas, así como sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de plantear una propuesta de intervención comunicativa.

A continuación presentamos los cuadros de sistematización de las fortalezas y debilidades de la DCCR para después empezar a desarrollar la plataforma estratégica.

FORTALEZAS ORGANIZACIONALES

PERSPECTIVA	VALORES	VISION	CLASIFICACION ORGANIZACIONAL		PARTICIPACION	LICERAZGO	RITOS ORGANIZACIONALES	TOTEM CORPORATIVO	IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL	COMUNICACION
			VISION	CONOCIMIENTO						
ENTORNO	Los valores de alguna manera son reconocidos por el entorno, porque los clientes tienen confianza en los servicios financieros que brinda Banamex al considerarlo como un banco confiable	Cumple con su objetivo el cual consiste en proveer de servicios financieros a aquellos clientes que lo requieran	Se reconoce a Banamex como una organizacion que busca nacional al proporcionar diferentes tipos de servicios financieros que satisfagan las necesidades de sus clientes	Necesita tener conocimiento de las leyes que regulan a las instituciones financieras, así como de los cambios en el ambiente general en el que se encuentra Banamex y pueda cumplir con sus objetivos	Necesita de clientes que requieran de algun tipo de servicio o financiamiento bancario, para que Banamex obtenga utilidades de estos y pueda cumplir con sus objetivos	Existe hoy en día un entorno muy competitivo debido a la globalización de las economías y en donde Banamex se considera como uno de los grupos financieros más importantes de América Latina	Aualmente se realiza un plan estratégico en el cual se establecen metas u objetivos a alcanzar para el siguiente año	El logo seguido de la palabra Banamex es identificado por todos los clientes, y aun por aquellos que no lo son como uno de los principales bancos mexicanos	A exterior proyecta y promueve la manera de actuar y pensar para el otorgamiento de créditos, ya que establece parámetros y lineamientos para su otorgamiento	Existe una reorientación constante con sus fortalezas y su medio ambiente que le permiten identificar algunos posibles cambios dentro de la actividad económica del país que pudieran afectar o poner en riesgo la actividad de la propia organización
OFICIAL	Estructuralmente se encuentran plasmados dentro de la políticas de Banamex, los cuales son datos a conocer en el manual de bienvenida que se proporciona a los empleados de nuevo ingreso	Cumple con los fines planteados estructuralmente que consiste en otorgar servicios financieros a diferentes segmentos del mercado de acuerdo a sus necesidades	Tiene clara la visión de que para ser uno de los principales bancos del país tiene que desarrollar constantemente nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes	Estructuralmente tiene determinados los perfiles requeridos para los diferentes puestos a ocupar dentro de la organización	Requiere de la participación y planeación del trabajo de todas las áreas que integran la organización	Se da imposición de las normas y políticas de la organización	Cada año se llevan a cabo dos eventos que de alguna manera promuevan la convivencia entre los empleados 1) Se reconoce a aquellos empleados que cumplen 25 años de servicio en la organización 2) La realización de las fiestas navideñas	De manera oficial se considera a Banamex como el Banco Nacional de México	De manera formal la ideología de la organización se ve plasmada en sus manuales de operación los cuales ayudan a mantener y fortalecer las prácticas organizacionales en cuanto al otorgamiento de créditos y servicios financieros	
ACTORES Y GRUPOS		Proporcionar servicios financieros con calidad			Los miembros de la organización participan en la realización del trabajo planeado			Los integrantes de la organización identifican, reconocen y ven a Banamex como el principal Banco de México	Aun y cuando dentro de la OCCIR no existe un manual de procedimientos, sus integrantes, llevan a cabo su trabajo respetando los lineamientos establecidos para el otorgamiento de créditos establecidos en el manual de crédito.	
COMUNICATIVO					Se difunden los logros alcanzados por cada área de acuerdo a su participación			Se fortalece la imagen institucional por medio de la difusión de los diferentes servicios financieros que brinda Banamex al público a través de los medios masivos de comunicación y por el patronato que hace de diferentes eventos		
PROBLEMA	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DEBILIDADES ORGANIZACIONALES

TOPICO PERSPECTIVA	VALORES	MISION PROPOSITO	CLARIDAD ORGANIZACIONA		PARTICIPACION	LIDERAZGO	RITOS ORGANIZACIONALES	TOTEM CORPORATIVO	IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL	COMUNICACION
			VISION	CONOCIMIENTO						
ENTORNO	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____
OFICIAL	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	_____	El tipo de estructura comunicativa que prevalece en la organización, vertical descendente, no favorece un diálogo abierto entre los distintos niveles
ACTORES Y GRUPOS	Aunque los valores son dados a conocer a los empleados durante su curso de educación, estos no los recuerdan porque no existe un reforzamiento de dentro de las instalaciones de la organización ni en sus actividades diarias que el empleado realiza	_____	No existe una derivación de las funciones en la OCCR	No se reconocen las aportaciones o innovaciones que hacen los actores a la organización	_____	Se respeta el liderazgo y las imposiciones pero no se está de acuerdo en las formas para realizar el trabajo	No se permite dentro de las instalaciones de la organización celebrar los cumpleaños de sus integrantes, sin embargo estas se llevan a cabo de manera informal. De igual forma se llevan a cabo comidas para despedir a algunos miembros que por algún motivo dejan de pertenecer a la organización o se jubila	_____	_____	la comunicación establecida es vertical, por lo que el flujo de ésta es unidireccional, por lo que los altos mandos raras veces se enteran de los actos de la organización.
COMUNICATIVO	No existe un reforzamiento de los valores institucionales	No existe difusión de la misión y de los objetivos que persigue la organización	No existen parámetros de evaluación para el desempeño de las actividades de áreas Staff las cuales no le generan ingresos a la organización	No hay reuniones para el intercambio de ideas porque no se toma en cuenta a los actores de la organización	_____	No existe un diálogo abierto entre los actores y los líderes de la organización	No se bene establecido lineamientos para llevar a cabo celebraciones	_____	No existe en la organización un tipo de comunicación que promueva la ideología organizacional o que propicie la aceptación de sus ideas	la comunicación ha sido ineficaz porque no ha propiciado una adecuada reorientación que ayude a la solución de los conflictos entre los actores y la organización quien no los toma en cuenta
PROBLEMA	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	TOTALMENTE COMPARTIDO	PARCIALMENTE COMPARTIDO

5.4.1 Plataforma Estratégica

En este apartado se describe la problemática que afecta a la DCCR, así como sus debilidades y fortalezas, con el propósito de contar con los elementos suficientes para poder elaborar una propuesta de intervención comunicativa en la que se potencien las fortalezas y las debilidades se fortalezcan con el propósito de hacer de la organización más eficaz y eficiente.

Fortalezas

1. Los valores son reconocidos por los clientes que acuden a Banamex porque les brinda la confianza para solicitar algún tipo de servicio financiero, con lo que al mismo tiempo se cumple con la visión y el objetivo de la organización, que es de proveer de dichos servicios a aquellos clientes que lo requieran, estructuralmente estos valores se encuentran plasmados dentro de sus políticas, las cuales son dadas a conocer a los empleados de nuevo ingreso en el manual de bienvenida que se les proporciona en su curso de inducción.
 2. Estructuralmente tienen definidos los perfiles para los diferentes puestos a ocupar dentro de la organización, sin embargo requiere que sus actores tengan la sensibilidad para identificar aquellos cambios que surjan en el medio ambiente que puedan afectar la actividad que desarrollan.
 3. Al estar Banamex inmerso en un ambiente turbulento, en el que continuamente se dan cambios, es necesario que sus integrantes tengan el conocimiento de las leyes y normas que regulan la actividad de las instituciones financieras, así como las que establece la propia organización, por lo que requiere la participación de sus fronteras, las cuales al mismo tiempo que le brindan información le ayudan a planear y organizar el trabajo.
 4. Como consecuencia de la globalización de las economías, actualmente a Banamex se le identifica como uno de los líderes bancarios de América Latina, esto lo ha logrado a través del establecimiento y estricto apego a normas y políticas de crédito, las cuales con el tiempo fueron retomados por su competencia.
- Este reconocimiento de alguna manera se vio fortalecido aún más, porque al ser adquirido por el grupo financiero Citi Group, la marca Banamex permanece, desapareciendo en México las sucursales Citibank, tal situación da la impresión de que Banamex fue quien adquirió a Citibank y no lo contrario.
5. Entre los ritos organizacionales encontramos los siguientes:

- a) Elaboración de planes estratégicos en los cuales se establecen las metas u objetivos a alcanzar para el siguiente año.
 - b) Al interior se llevan a cabo dos eventos, uno es el reconocimiento que se hace a los empleados que cumplen 25 años de servicio dentro de la organización y la otra es la celebración que se realiza con motivo de las fiestas navideñas.
6. El Tótem Corporativo que identifica a Banco Nacional de México es su logotipo seguido de la palabra Banamex, los cuales juntos o separados son reconocidos por cualquier público, ya sea externo o interno, el cual al mismo tiempo que lo distingue de las demás bancos lo ubica como uno de los principales.
7. Banamex se ha caracterizado por establecer lineamientos y parámetros para el otorgamiento de créditos, los cuales se encuentran plasmados dentro de sus manuales de operación y en el caso particular de la DCCR en el manual de crédito.
8. Los actores reconocen que uno de los principales propósitos de la organización es ofrecer servicios financieros con calidad, para lo cual es necesaria su participación en la realización del trabajo que a cada uno le corresponde, para alcanzar dicho objetivo.

Debilidades

1. Existe una centralización en la toma de decisiones para la autorización de solicitudes de crédito, en donde no se hace una diferenciación entre un cliente "chico" de uno "grande" y donde la profundidad de análisis y de la información requerida puede variar.
2. Aunque los valores de Banamex son dados a conocer a los nuevos integrantes en el curso de inducción que se le da antes de que se involucren en las actividades para lo que fueron contratados, estos no los recuerdan porque después no existe un reforzamiento comunicativo de éstos en las instalaciones de la organización, ni en las actividades diarias que el empleado realiza.
3. Comunicativamente no existe una difusión de la misión y de los valores que persigue la organización, además por el tipo de estructura comunicativa organizacional, vertical descendente, no favorece el diálogo entre los distintos niveles, por lo que el flujo de información es unidireccional, por lo que los mandos altos rara vez se enteran de lo que piensan los actores de la organización.

En este sentido la comunicación ha sido ineficaz porque no ha propiciado una adecuada retroalimentación que ayude a la solución de conflictos entre los actores y la organización, quién no los toma en cuenta.

4. Al no existir dentro de la DCCR un manual de funciones, tampoco existe una delimitación de éstas para los distintos actores y por lo mismo tampoco hay parámetros que posibiliten la evaluación del desempeño de sus actividades.

5. No hay reuniones para el intercambio de ideas, porque no se toma en cuenta a los actores de la organización, por lo que tampoco se reconocen las aportaciones o las innovaciones que pudieran hacer los actores a la organización.

6. Se respeta el liderazgo de los directivos de la organización, porque están establecidos por la propia estructura organizacional, aunque no se esté de acuerdo en la forma en que se realiza el trabajo; ya que no existe un diálogo abierto entre los actores y los líderes.

7. A excepciones de las celebraciones que lleva a cabo la organización, no se tienen establecidos lineamientos para que cada una de las áreas pueda realizar algún festejo, como pueden ser los cumpleaños de sus integrantes, los cuales se realizan de manera informal pero con el riesgo de ser sancionados.

8. No existe en la organización un tipo comunicación que promueva la ideología organizacional o que propicie la aceptación de sus ideas.

A continuación presentamos las principales problemáticas que enfrenta la organización, a partir de los diagnósticos realizados.

5.4.2 Problemática Organizacional de la DCCR

Los rasgos culturales planteados por Jaime Pérez nos permiten identificar como se percibe y se realiza el trabajo en la DCCR y como afecta su funcionamiento.

- Existe centralización para la autorización de solicitudes de crédito, en donde dos personas, el Director Divisional y el Director de Control de Crédito, son quienes en un inicio pueden decidir si autorizan, apoyan o rechazan una solicitud de crédito.

- El personal no recuerda cuales son los valores y la misión que guían a la organización, aunque estos le son dados a conocer en el curso de inducción que toman antes de iniciar con las actividades para los cuales fueron contratados, porque no existe un reforzamiento de estos valores ni en las instalaciones ni a través de los productos comunicativos que se tiene como son la revista "imagen" o el Intranet.
- El tipo de estructura jerárquica de la organización al igual que la comunicativa, vertical descendente, no favorecen el diálogo entre los distintos niveles, que conjugado con la inexistencia de reuniones de trabajo en donde se propicie el intercambio de ideas, provocan la poca participación de los actores y al mismo tiempo hace que éstos se sientan que no son tomados en cuenta por la organización.

Aunado a lo anterior, cada vez se ha incrementado la desmotivación de los miembros, lo cual se puede atribuir a que los incentivos adicionales que se otorgan, como es el "bono por actuación", de entrada sólo se otorga al 30% del personal y éste los directivos lo asignan no por la calidad del trabajo desarrollado, sino de manera subjetiva a como le "caigas al jefe".

Por lo que no existe un reconocimiento real por parte de la organización cuando se desempeña con eficiencia el trabajo, pero sí llamadas de atención cuando algo se realiza mal.

En el siguiente apartado presentamos los rasgos culturales que caracterizan a la Dirección de Control de Crédito de Banamex.

5.5 Rasgos Culturales de la DCCR

De acuerdo a la caracterización que hace Jaime Pérez en su texto sin publicar, *Rasgos Organizacionales de algunas Empresas e Instituciones Mexicanas*, nos ayudarán a identificar los rasgos culturales que caracterizan a la DCCR, entre estos se encuentran:

- *Centralismo*

"Todo depende, todo se otorga y todo se decide desde el centro de la organización, comúnmente de la Dirección General de la empresa o de la institución", Como se vio en el capítulo II y III, la responsabilidad para autorizar un estudio de crédito esta recae en dos personas, para ello se implementó el sistema de firmas mancomunadas en donde el Director Divisional y el Director de Control de Crédito son las personas facultadas para este fin, sin embargo, esto en realidad se centraliza en la DCCR, ya que son realmente los directores de esta área quienes deciden en primera instancia si dicho crédito se autoriza, se apoya o rechaza.

Por otra parte todos los Directores de Control de Crédito se concentran en las oficinas corporativas de la organización, en donde además se encuentran las demás miembros -Directores Generales Adjuntos- que en un momento dado también pueden autorizar un estudio de crédito, cuando este no es autorizado por el área de control de crédito o cuando las facultades asignadas a estos no son suficientes. Es decir todo se autoriza del centro a las demás regiones del país, por lo que cualquier estudio que se requiera autorizar tiene que viajar desde donde se genera a la Ciudad de México.

- *Liderazgo Autoritario y Coacción*

Debido a la centralización en la toma de decisiones para la autorización de los estudio de crédito se ha propiciado que los directores de la DCCR asuman un papel de "supervisores" en donde todo tiene que estar revisado por ellos y sean estos quienes tienen la última palabra para decidir si se autoriza o no una solicitud de crédito.

Por otra parte, exigen que cuando un estudio de crédito les sea enviado para su firma ya se encuentre rubricado por el Director Divisional, de lo contrario se puede correr el riesgo de que no lo firmen, además como medida para que no les modifiquen las condiciones en que es autorizado un estudio de crédito inicializan todas la páginas, lo que se traduce en un alto grado de desconfianza en los demás miembros de la organización.

La coacción en este sentido se dan en el momento en que si a los directivos de la DCCR les parece que algo esta mal o se tuvo un error en la realización del trabajo provoque su enojo y esto conlleve a llamadas de atención que incluso pueden llevar a amenazas de despido, lo que provoca en los actores de la organización cierta apatía en la realización del trabajo, limitándose a realizar solo lo que le corresponde y a no involucrarse en otras actividades que le son ajenas.

- *Organigrama Jerarquizado (vertical) y Comunicación Descendente.*

Estos dos aspectos van de la mano porque un organigrama jerarquizado conlleva a que la comunicación fluya de manera unidireccional de los niveles directivos o alta gerencia hacia los niveles más bajos, aunque entre compañeros del mismo nivel se de forma horizontal o directa, según Jaime Pérez una estructura jerarquizada "es un tipo de estructura ideal para asegurar el mando". Este asegurar el mando tienen que ver tanto con la toma de decisiones como con la información que se va a hacer llegar a los demás miembros de la organización.

En este sentido los directivos de la DCCR son quienes al mismo tiempo que tienen la autoridad concentran la información, la cual la dan a conocer no solo a sus subordinados, sino también a las demás áreas en la cuales tienen injerencia, cuando a juicio de ellos lo consideren pertinente o es necesario para la realización del trabajo.

- *Carencia de un enfoque que haga énfasis en el desarrollo de los recursos humanos.*

"Lo profesional es algo que se exige pero en el cual no se invierte..... la educación y la capacitación del personal no se consideran palancas fundamentales en su desarrollo", en la DCCR es requisito indispensable tener una carrera profesional, sin embargo esta exigencia no va acompañada de una perspectiva de desarrollo, en donde los ascensos, las incentivos o los incrementos de sueldo se otorgan en la medida de cómo le caigas al jefe y no por el desempeño laboral que se tenga.

Por otra parte se exige que el trabajo se realice con la mejor calidad posible pero, no se brinda a los actores de la organización los cursos o las herramientas necesarias que les ayude mejorarlo. Si bien es cierto que la organización tiene programados una serie de cursos durante el año, no se les envía porque no hay quien realice su trabajo mientras se encuentran ausentes.

Estos problemas o rasgos culturales son una muestra de lo que a la mayoría de la organizaciones mexicanas afecta, los cuales se pueden variar, dependiendo del tipo de organización de que se trate, por lo que para lograr que una organización sea habitable se requiere de una plataforma estratégica donde, a partir de su estructura, se conserven sus fortalezas y ataquen sus debilidades.

5.6 Proyecto Organizacional para la DCCR

Para la elaboración de una propuesta de intervención debemos tomar en cuenta que la comunicación por sí sola no va a resolver los problemas de la organización, sino que es la base para afrontarlos, y en donde la empresa le va a apostar a una estructura comunicativa que logre trascender el orden jerárquico establecido estructuralmente.

En este orden de ideas este proyecto tiene como propósito ayudar a resolver los principales problemas que afectan a la DCCR los cuales consisten en la centralización en la toma de decisiones para la autorización de los estudios de crédito y al mismo tiempo hacer que el personal participe, coopere y haga suya a la organización, a través de la identificación y compromiso con los valores y objetivos institucionales.

A continuación se presentan la caracterización del proyecto organizacional.

5.6.1 Caracterización del proyecto organizacional

Nombre: Dirección de Control de Crédito Regional

Objetivo:

- Descentralizar la toma de decisiones en el otorgamiento de solicitudes de créditos empresariales, a través de la delegación de facultades por parte de los Directores Divisionales a los Directores Regionales, lo que ayudará a hacer más eficiente el proceso de autorización.
- Integrar a todo el personal que participa en la elaboración, análisis y autorización de estudios de crédito, con el propósito de elevar la calidad del trabajo desarrollado y el compromiso con la organización.

Finalidad:

Hacer eficaz y eficiente el proceso de autorización de crédito, a través de la delegación apropiada de facultades a los distintos Directores Regionales, tomando en cuenta la experiencia y antigüedad en puestos de similares responsabilidades, y quienes, al igual que el Director Divisional, ejercerán dichas facultades de manera mancomunada con los Directores de Control de Crédito, ya que estos tienen la responsabilidad de vigilar la calidad de la cartera crediticia.

Justificación:

De acuerdo con la visión que tiene Banco Nacional de México en donde la excelencia en el servicio, en los procesos y en la dirección son elementos esenciales, a través de la descentralización de la función de autorización de solicitudes de créditos empresariales se pretende dar una respuesta rápida y oportuna a los clientes, al agilizar el proceso de autorización, al mismo tiempo que se reconoce la capacidad y responsabilidad de los demás miembros de la organización, quienes participan en la elaboración, revisión, análisis y autorización de los estudios de crédito empresariales.

Políticas o normas de acción:

Estas políticas estarán encaminadas a fortalecer y dar sentido a las estrategias que se han planteado con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. La aplicación de estas políticas serán de carácter

general, y tiene la finalidad de integrar a todos los miembros de la organización, quienes serán coparticipes de la responsabilidad que implica autorizar una línea de crédito a aquellos clientes que cumplan con los requerimientos establecidos por la institución.

Cabe mencionar que los problemas abordados corresponde tanto al orden de la estructura como de la comunicación y lo que se pretende con la estrategia planteada es proveer de los instrumentos esenciales para hacer que la organización trabaje, por un lado de manera ordenada, y por el otro sea eficaz y eficiente.

En este sentido será importante brindar a aquellos actores que participan en la elaboración, análisis y revisión de los estudios de crédito de la capacitación, asesoría y actualización necesaria para el desempeño de sus funciones, con lo que se buscará al mismo tiempo la cooperación y compromiso de dichos actores con la organización, al ser estos tomados en cuenta.

El rescate o redescubrimiento de la visión y de los valores institucionales serán esenciales para acercar a los miembros con la organización, ya que si se logra que se identifiquen con dichos valores será más sencillo que se comprometan con la organización para alcanzar sus objetivos.

Dentro de estas normas de acción es importante destacar que se reconocerá el desempeño laboral de los actores organizacionales, a través del establecimiento de formas objetivas de evaluación, con lo que se pretende mejorar la calidad del trabajo desarrollado y propiciar la cooperación espontánea con los demás miembros de la organización.

Estructura organizacional:

Dado que entre las políticas de selección de personal está la de contratar el personal de acuerdo a los perfiles que se han establecido para cada puesto, esto facilitará que los miembros de la organización desarrollen mejor su trabajo al proporcionarles las herramientas necesarias para llevarlo a cabo, porque ya tienen los conocimientos académicos y quizás la experiencia que se requiere para su realización.

Vocabulario Rector:

Éste guiará la forma de comportamiento de los actores dentro de la DCCR, con lo que se pretende que los miembros de la organización se involucren más con ella, por lo que el significado de estos términos deberá ser el mismo para todos.

Profesionalismo: Poner todo nuestro esfuerzo y capacidad personal para hacer bien las cosas a la primera vez.

Compromiso: Cumplir con las obligaciones contraídas con los demás y consigo mismo.

Respeto: Tener las consideraciones necesarias para los demás como si fueran para ti.

Confianza: Fomenta en los demás la seguridad de que no les fallarás cuanto te necesiten.

Experiencia: El conocimiento se adquiere con los años y la práctica.

Honestidad: Se congruente con tu forma de hacer y de actuar.

Honradez: *Proceder en forma recta*

Todos estos conceptos los podemos englobar en el siguiente lema:

"Banamex creé en la capacidad y profesionalismo de su personal para alcanzar juntos sus objetivos"

Este lema deberá ser vínculo que una a la organización con sus miembros

5.6.2 Planes de desarrollo

Plan 1:

De acuerdo a los problemas planteados el principal es descentralizar la toma de decisiones para la autorización de solicitudes de crédito empresarial, del Director Divisional hacia los Directores Regionales, a través de la delegación de facultades en donde se tomará en cuenta la experiencia, trayectoria y antigüedad de éstos.

Programa 1:

Para descentralizar la función de autorización de estudios de crédito se buscará con los Directores Divisionales llegar a acuerdos que posibiliten el delegar facultades a los diferentes Directores Regional con los que trabajan, quienes al igual que él, autorizarán de manera mancomunada con los Directores de Control de Crédito Regional quienes son los encargados de vigilar la calidad de la cartera crediticia. Esto con el fin de compartir responsabilidades y disminuir tiempos de respuesta a los clientes que soliciten un financiamiento.

Objetivos:

- Evaluar las condiciones bajo las cuales las facultades de los Directores Divisionales podrán ser delegadas a los Directores Regionales.
- Lograr que los Directores Divisionales deleguen facultades a sus Directores Regionales.
- Descentralizar el proceso de autorización a través de un nuevo esquema de facultades.
- Asignar facultades a los diferentes Directores Regionales de acuerdo a su trayectoria, antigüedad y experiencia en puestos de responsabilidades similares.
- Disminuir los tiempos de respuesta a los clientes que soliciten créditos empresariales, haciendo el proceso de autorización más eficaz y eficiente.

Tiempo y Costo:

Esta plan se puede implementar de manera inmediata, además no se incurrirá en costos adicionales, ya que en este nuevo proceso de autorización de crédito sólo se están asignando funciones adicionales a los Directores Regionales, quienes ya existen dentro de la estructura organizacional. Con esto también se abaten costos psicológicos y energéticos al tener más personal que puedan autorizar las solicitudes de crédito.

Acciones a realizar:

- 1) Asignar facultades a los Directores Regionales, para que de forma mancomunada con los Directores de Control de Crédito Regional, autoricen créditos empresariales dentro de sus facultades
- 2) Establecer los tipos de créditos, las condiciones y los montos que pueden autorizar bajo este nuevo esquema de facultades.
- 3) Determinar cual será la forma de operar de los créditos que serán autorizado por estos niveles facultados.
- 4) Notificar a los Directores Regionales que les han sido asignadas facultades para la autorización de solicitudes de crédito empresarial de manera mancomunada con los Directores de Control de Crédito.

Producto Comunicativo

- Realizar una reunión de trabajo en donde se formalice la asignación de facultades a los Directores Regionales, en donde se les informe cual será la mecánica para el uso de sus facultades así como para aclarar las dudas que surjan.
- Por medio de una "Carta Facultades" formalizar e informar a los Directores Regionales el establecimiento de las facultades asignadas y la mecánica en que podrá ejercerlas mancomunadamente con los Directores de Control de Crédito.

Plan 2

- Mejorar la integración de los actores con la organización a través de la capacitación y el desarrollo personal a través de planes de carrera e incentivos con el propósito de lograr la cooperación y el compromiso con la organización así como el reconocimiento de sus objetivos y valores.

Objetivos:

- Establecer planes de carrera para que los miembros de la organización encuentren en ésta su desarrollo profesional y personal.
- Establecer un programa de incentivos en la que se reconozca el trabajo realizado
- Lograr que los actores de la organización se identifiquen con los valores que guían a la organización.

Tiempo y Costo

A corto plazo:

Se podrán establecer mecanismos de evaluación para que el empleado pueda ir valorando el desempeño que ha tenido en la realización de su trabajo con lo que podrá hacerse acreedor a los incentivos establecidos. El costo de estos incentivos no se incrementará ya que anualmente se tiene establecido que se otorguen bonos por actuación a aquellos empleados que han desarrollado eficientemente su trabajo, sólo que ahora éste se otorgará por su desempeño y no por como le caigas o te llesves bien con el jefe.

También en el corto plazo se pueden establecer los programas y cursos de capacitación para que el empleado adquiera la experiencia necesaria para que pueda ir escalando a puestos más altos. Los cursos tampoco tendrán un costo adicional ya que el área de capacitación de crédito los puede proveer, solo se tendrían que solicitarlos los Directores de Control de Crédito o los Directores Divisional, además de dar las facilidades para que el empleado pueda ausentarse de la oficina y pueda tomarlos, en cuanto a los seminarios, diplomados y maestrías; Banamex tiene una partida especial en donde contabiliza estos gastos, solo que estos tienen que ser autorizados por un comité de becas, a la cual puede acceder cualquier empleado si cuenta con el apoyo de un director.

A largo plazo:

El plan de carrera estará abierto a todos los integrantes de la organización con la finalidad de que se involucren con los objetivos de la organización y se cree un compromiso con ella. Este se establece a largo plazo porque los empleados tendrían que tomar una serie de cursos para acceder a puestos de mayor responsabilidad, además deben permanecer en ellos por un tiempo determinado para vayan tomando experiencia y que conozcan bien las funciones que se realizan.

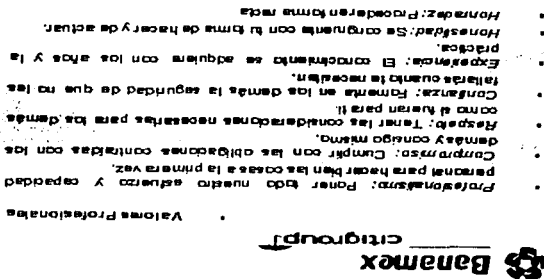
Acciones a realizar:

- 1) Proporcionar cursos, seminarios, diplomados y maestrías a los miembros de la organización en áreas que sean afines con la actividad del banco que desarrollan, como finanzas, contabilidad o administración.
- 2) Promover entre los actores que tomen cursos autodidactas para que no se ausenten por largos períodos de sus centros de trabajo.
- 3) Realizar el trabajo durante el horario establecido de manera eficiente, para evitar largas jornadas laborales.
- 4) Proporcionar los bonos por actuación, de acuerdo al desempeño que se ha tenido, para ello se deberá de realizar una evaluación periódica la cual deberá estar asentada por escrito y firmada por el empleado en señal de que está de acuerdo.
- 5) Con la finalidad de que los miembros de la organización tengan presentes los valores institucionales se elabora un atril el cual deberá estar en el lugar de trabajo del empleado.

Producto Comunicativo

- Se diseñar y elaborar un atril de escritorio en donde se plasmen los valores de la organización.
- Se entregaran reconocimientos y diplomas cada que un empleado concluya un curso de capacitación

Boceto del atril de escritorio que presentará los valores de la institución.



- **Profesionalismo:** Poner todo nuestro esfuerzo y capacidad personal para hacer bien las cosas a la primera vez.
- **Compromiso:** Cumplir con las obligaciones contraídas con los demás y consigo mismo.
- **Respeto:** Tener las consideraciones necesarias para los demás como el fueran para ti.
- **Confianza:** Fomentar en los demás la seguridad de que no les fallarás cuanto te necesiten.
- **Experiencia:** El conocimiento se adquiere con los años y la práctica.
- **Honestidad:** Se congruente con tu forma de hacer y de actuar.
- **Honradez:** Proceder en forma recta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

CONCLUSIONES

La investigación realizada a lo largo del presente trabajo sobre la Dirección de Control de Crédito Regional de Banamex nos acercó a ella para conocer e identificar sus rasgos particulares, para ello fue necesario ubicarla dentro de un contexto histórico, así como conocer su estructura formal, su funcionamiento real dentro de la actividad productiva que lleva a cabo al ser una organización que brinda servicios financieros, sin olvidar el papel que juega la comunicación en estos procesos productivos así como de los actores que habitan en ella.

La experiencia de integrar en un solo proyecto la teoría, la metodología y la reflexión, que además estuvieron sustentados por la experiencia del trabajo realizado dentro de la organización objeto de estudio por parte del investigadores, fue un proceso dialéctico que ayudó a explicar de manera objetiva los hechos que en ella acontecen.

El estudio de las distintas dimensiones que participan dentro toda organización, y en este caso en particular de la DCCR, culminó con la detección de un problema medido, que incide en su eficiencia, y para la cual se realizó una propuesta de intervención comunicativa, con el objetivo de mejorar sus procesos productivos.

Se detectó que el entorno tiene una ingerencia relevante para que las organizaciones construyan sus estructuras, prueba de ello es que la DCCR nació precisamente como respuesta a las exigencias de este entorno, en donde las condiciones económico-sociales prevalecientes en el país llevó a Banamex a preocuparse para que al otorgar créditos empresariales, estos sean más por calidad que por cantidad.

En la actualidad, nos enfrentamos a un mundo globalizado y por tanto interdependiente, que ya ha alcanzado a la banca nacional, transformándola en una banca internacional, lo que ha provocado la discriminación, por así llamarlo, de los solicitantes de financiamiento, si este no entra dentro de los rangos o parámetros que estos organismos establecen.

En este orden de ideas, vemos que la actual estructura jerárquica y operativa de la DCCR así como de las áreas con las que comparte responsabilidades, en donde la centralización de la autoridad y la toma de decisiones, es el principal obstáculo que le impide ser más eficiente en su proceso productivo, aunque se comporte de manera contingente, lo que trae consigo problemas comunicativos y en las relaciones personales provocadas por el retraso en la autorización de estudios de crédito.

Por lo que en este sentido las propuestas que se presentan, se han realizado tomando en cuenta la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y como mediadora de los conflictos que en ella se producen.

Debemos tener presente que la comunicación no es la panacea que todo lo soluciona, pero es el mejor instrumento para incidir en aquellos aspectos que ayuden a cumplir con las metas para lo que fue creada, procurando hacer de la organización un lugar habitable.

Hay que tener presente que en estos tiempos donde la competencia es uno de los principales enemigos a vencer, las organizaciones deben flexibilizar sus formas de trabajar para que se dé la dualidad eficaz y eficiente, olvidándose del centralismo y tomar en cuenta "al hombre que llevan dentro".

Desde esta perspectiva, los actores que se encuentran involucrados en el proceso productivo, y sobre todo los líderes de los grupos, constituyen una parte fundamental en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. De ahí la importancia que tiene su análisis organizacional, en sus aspectos formales e informales, de su estructura organizacional y comunicativa, así como de la interrelación de sus miembros.

Queda en manos de los dirigentes de la organización la aplicación de las propuestas que aquí se mencionan para mejorar su proceso de trabajo y por tanto elevar su productividad.

Bibliografia

BIBLIOGRAFÍA

- ABRAVANEL, et. al. Cultura organizacional, aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Editorial Legis. Serie Empresarial, 1992, 202 p.
- ÁVILA G, et. al. La organización habitable. México, Comunicación 2001, 269 p.
- ÁVILA G, Xavier, Organización y comunicación, los modelos clásicos. Apuntes inéditos, 2001.
- CROZIER, y Friedberg. El actor y el sistema. Alianza Editorial Mexicana. México. 1990.
- D'APRIX, La comunicación clave de productividad. Limusa Noriega México, 1992.
- FERNÁNDEZ Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Trillas. México, 1991.
- FLORES F., Carlos, Inventando a la empresa del siglo XXI. Hachete, Santiago, 1989.
- HUSE, Edgar F., et al. El comportamiento humano en la organización. Sitsa. México. 1980.
- JOHANSEN, B. Óscar.- La comunicación y la conducta organizacional. Diana. México. 1979.
- MARTÍN Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación. México. ENEP Acatlán. 1992.
- MARTÍNEZ, Emilio. Herramientas estadísticas básicas. Versión Mimeo. Gráficas La Prensa. Junio de 1995
- MARX, Carlos. El Capital. Crítica de la Economía Política. Trad. Wenceslao Roces, vol. I, 2ª. Ed., 7ª. Reimpr., México, FC, 1975, 771 p.
- MAYNTZ, Renate. Sociología de la Organización. Trad. José Díaz García, 1ª. Ed., 6ª. Reimpr., Madrid, Alianza Universidad, 1996, 192 p.
- MÉNDEZ, Jos S. et al. Dinámica social en las organizaciones. McGraw Hill. México. 1990.
- MOLES A, Rohmer E. Teoría de los actos. México. Trillas. 1982.
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la Organización. México, Alfaomega/RA-MA, 1990, 412p.
- OLMSTED, M.S. El pequeño grupo. Paidós Buenos Aires. 1966.
- ORTÍ, Alfonso. La apertura y enfoque estructural: La entrevista abierta semidirectiva y la discusión de grupo, en Análisis de la Realidad Social, métodos y técnicas de investigación.
- PÉREZ Dávila, Jaime. 13 rasgos organizacionales de algunas empresas e instituciones mexicanas, documento sin publicar, México, 1997.
- PÉREZ Dávila, Jaime. Diversidad y comunicación. Elementos para una planificación global de la comunicación, documento sin publicar, México, 1998.
- PÉREZ Dávila, Jaime. Recursos Culturales de la Organización, documento sin publicar México, 1998.
- REVILLA, Mario. Teoría de la representación, CADEC, tesis de maestría, inédito, 2001.
- ROBBINS, Stephen. Comportamiento organizacional. PrenticeHall, 1993.

RUIZ Olabuenaya, José Ignacio. Sociología de las organizaciones. Universidad Deusto, España. 1995.

SALAMAN, Graeme y Thompson, Kenneth. Control e ideología en las organizaciones. Trad. Martha Merodio, México, FC, 1984, 367 p.

SCHEIN, Edgar H. Psicología de la Organización. Trad. Victor E. Cruz Cardona, México, Prentice Hall, 1982, 252 p.

Anexos
Entrevistas

**ENTREVISTA A FERNANDO GOMEZ DE PARADA MIRANDA
DIRECTOR DCCR**

M - ¿Cuál es la función principal de la Dirección de Control de Crédito Regional?

F - Por un lado tenemos la gente de la línea que esta promoviendo el crédito y que de alguna manera ellos proponen las líneas de crédito, como los miden por el monto de colocación del crédito ellos tenderían a estar dando créditos este sin tomar en cuenta la estructura quizá o el nivel de riesgo que tenemos con cada acreditado por lo cual nosotros venimos a hacer la parte de contrapeso contra el promotor de la línea.

M - Eso es lo que tendría que cuidar, la parte de riesgo.

F - En donde nosotros cuidamos el riesgo y la estructura de la línea, y donde nos estamos fijando nosotros en evaluar al cliente y ponerle una calificación de acuerdo al nivel de riesgo.

M - ¿Tu crees que el área cumple con ese objetivo?

F - Sí, yo creo que sí, lo que ha sido difícil para la institución, para con nosotros es medírnos, yo creo que es algo que debemos tener muy en cuenta porque finalmente, jugamos por los dos lados, si a mí nada más me midieran por el lado de cuantas pérdidas tiene el banco tendría un problema, porque yo siempre estaría negando el crédito a los clientes, porque lo mejor para mí sería pues nunca tener cartera vencida y como no tengo cartera vencida, pues no otorgando crédito, lo cual no es cierto, la verdad es que mi medición debe de contar tanto por la colocación de crédito como cuidar la calidad de la cartera y eso no se ha logrado completamente definir en el banco. Por eso es que mi puesto todavía no definir bien, bien como evaluarlo y tienden a evaluarlo de acuerdo a los resultados del banco.

M - ¿Y de esta perspectiva cuáles son los principales problemas u obstáculos que enfrenta la Dirección?

F - Creo que en la anterior te estaba respondiendo el principal problema es como medir a la gente, porque el ejecutivo como esta haciendo el estudio de crédito y el quiere promover el crédito y nunca me va a escribir en el estudio de crédito los riesgos que estamos incurriendo va a tender hacer un estudio demasiado vendedor, por el otro lado las gentes en mi puestos vamos a tender a estar rechazando y no correr riesgos entonces la verdad es que nuestro sistema de evaluación no es perfecto y corres estos riesgos el ejecutivo es responsable de la veracidad de la información y ahí es la dificultad que estamos teniendo.

M - ¿Crees que la información con la que cuentan los ejecutivos y los filtros que existen, es decir que los staff de crédito, los staff regionales cuentan con todos los elementos par que el trabajo se lleve a cabo de manera ágil?

F - Mira, yo creo que el mundo es perfecto nunca vamos a contar el con 100% de la información para tomar una decisión, el dar crédito es un riesgo entonces yo creo que nuestra, tu pregunta más bien se enfoca oye tomas decisiones a un nivel de riesgo aceptable para el banco, yo te diría si trataríamos si no, no firmaríamos ese estudio de crédito.

M - Sí, lo que pasa es que estuve haciendo una medición de productividad y en esta parte el proceso de autorización se ve afectado al momento en que se le piden correcciones a los estudios de crédito ahí de los resultados que obtuve, tomamos un parámetro, Rafael más o menos me dijo que unos 5 días eran suficientes para que un ejecutivo pudiera hacer correcciones a partir de que el estudio se ve en la sesión de crédito divisional.

F - Mira, yo creo que es parte de la problemática no, o sea primero hay que ver porque hay esos rechazos o ese complemento de información que piden los directores divisiones, porque el ejecutivo de entrada trató de ser o muy vendedor o le faltó un análisis a su estudio de crédito a más profundidad, eso

no debería de estar sucediendo normalmente. El ejecutivo debiera de ser valuado por la calidad de los estudios que esta presentando para que no hubiera negociaciones con su estudio de crédito, que concurdo contigo, son los que hacen un proceso de crédito muy lento.

M - ¿Cómo podría ser que se agilizará este proceso?

F - Para mí el problema es la medición de los ejecutivos cuando el ejecutivo su meta única y exclusivamente esta haciendo colocar crédito, ahí es donde esta parte del error debería hacerlo corresponsable de la calidad de la cartera.

M - ¿No tendría que ver también cargas de trabajo?

F - Yo, el problema que veo ahorita, y sí la carga de trabajo no depende de mí es que los estudios no llegan a la profundidad de análisis que nosotros quisiéramos, quizá su problema sea la carga de trabajo como me dices, no la veo yo, este pudiera ser otro de los problemas, adicionalmente aquellos que los presionan a vender, vender, vender, para mí globalmente te diría yo que hay créditos muy chiquitos que deberíamos estar atacando en forma paramétrica a través de una computadora y un cuestionario y viendo si se cumplen ciertos parámetros, autorizar ese crédito y ya para clientes más complicados si un análisis mucho más detallado y muchos más profundo de los riesgos que incurro, nuestro problema hoy en día, es que hacemos el mismo estudio para clientes chiquitos Y clientes grandotes, entonces si puede ser una carga de trabajo muy fuerte, pero la verdad es que para clientes chiquitos no necesito llegar a ese nivel de detalle, mientras que para clientes grandes si requiero ese nivel de detalle.

M - ¿Y, bueno a partir de esto crees que existe una buena comunicación entre la parte de dirección, control de crédito y la línea?

F - Yo creo que nos faltan varias cosas por definir. El principal problema, y perdón que sea pocho es el Tager Market es decir a que mercado quiero atacar y conque cosas lo voy a atacar, que nivel de estudio necesito para este mercado que voy a atacar, porque si quiero atacar a todo el mercado con el mismo estudio de crédito, pues estas teniendo problemas que estamos comentando. Si al mismo ejecutivo lo estoy midiendo nada más por colocar, por colocar, el ejecutivo lo que va a tratar es proponerme estudios de crédito muy someros, sin llegar a la profundidad que en algunos casos se amerite y no vamos a ir el ejecutivo y el de control al mismo objetivo que son las utilidades del banco, ellos van a ir por las ventas y yo voy a ir por la cartera vencida.

M - ¿Por la calidad?

F - Entonces ahí tenemos un conflicto, cuando deberíamos ir por la utilidad del banco, los dos como equipo.

M - Y bueno, ya de forma personal el trabajo que desarrollas dentro de la Dirección de Control de Crédito te satisface personalmente, cumple con tus expectativas de desarrollo, económicamente, no sé algún aliciente para continuar dentro de la organización.

F - Bueno yo creo que, hay una pregunta que siempre te haces no.. ¿Trabajas para vivir, o vives para trabajar?

M - Si, por eso porque generalmente de aquí, lo que es la parte de control de crédito yo veo dos estilos diferenciales en los que delegan y los que no delegan paradójicamente están dos y dos, entonces yo te veo como una persona que hace la mayoría de trabajo y a tu asesor delega poco.

F - Bueno, mira son dos preguntas ¡eh! Primero déjame ir por la primera me fascina lo que hago, me gusta analizar las cosas, yo a Bianquita, mi asesor me gusta enseñarla y entonces comento lo que contiene el estudio de crédito y porque estas tomando una decisión u otra, pero la decisión de crédito creo que recae sobre mí, y soy el responsable y eso sí no lo puedo delegar, yo siento que mi asesor me ayuda mucho a estar dando seguimiento a las conclusiones que llevo de un estudio de crédito, pero al

aprobar o rechazar un estudio de crédito no puedo delegar esa decisión es mi responsabilidad, puedo compartir con mi asesor porque llegue a esta conclusión, eso sí lo puedo hacer por capacitación pero delegar esa función no puedo, me ayuda mucho mi asesor en la parte administrativa pero no creo que sea la labor del asesor complementar la decisión del Director de Control de Crédito para aceptar o rechazar un crédito. Esa labor no la puedo delegar, en cuanto a la forma de cómo esta presentado el estudio de crédito yo creo que es responsabilidad del staff, yo nunca me he metido a la forma ni tampoco quiero que mi asesor se meta, eso porque lo estaría sobrecargando, yo quiero que mi asesor me apoye muchísimo, primero acuérdate que tengo dos divisiones y no más un asesor y las cargas de trabajo están llegando cada martes y cada jueves y teóricamente muy fuertes, entonces mi asesor me ayuda muchísimo a controlar lo que se mencionó en el Comité de Crédito que creo que es una carga de trabajo y muy importante y es donde él esta aprendiendo porque esta viendo, porque se llegó a una decisión y lo que esta viendo él después es que se cumpla esa condición para que yo pueda echar mi firma al estudio y segundo guardarme los estudios de crédito para que el día de mañana, yo le diga oye tráeme el antecedente de tal estudio de crédito, ella ya sepa donde esta como esta guardado y que me lo pueda traer, entonces yo creo que si delego, pero delego ciertas funciones, no mi responsabilidad.

M - ¿Y respecto, a que es lo te ofrece Banamex, que es lo que te motiva a continuar aquí dentro del grupo?

F - Bueno tu me conoces soy un apasionado del crédito finalmente ya llevo 20 años en este negocio y después de 20 años, me sigue emocionando el crédito, si, llevamos dos años en control de crédito ¡eh! Me motiva el hecho de ver nuevas divisiones porque cada división se plantea un reto diferente es increíble, pero en México, hay muchos Méxicos y cada división tiene un crédito diferente y el aprender de nuevos créditos y como hacen los negocios las gentes siempre me apasiona y me gusta muchísimo. El día de mañana yo te diría que si a lo mejor puedo pasar área de "work out" a trabajar y probablemente me motivaría y el día de pasado mañana, quizá tesorería y siempre el aprender nuevas cosas del banco me van a estar motivando, yo creo que si me estanco y pues siempre estoy viendo la misma cosa tronaría, si por eso fue mi decisión salirme de Banca Corporativa y pasarme a la metropolitana y después de metropolitana pues venime a esta área porque si no te estancas en tu proceso de aprendizaje y motivación profesional, tu siempre tienes que estar cambiando, no, ya, ya, ya te saturaste de esto vete a otras cosa.

M - Y ese cambio es una motivación para ti.

F - sí, si porque si estas bien o mal me da lo mismo, pues ya no vienes a gusto a trabajar.

M - Y tu compromiso hacia la organización.

F - Bueno, yo creo que ese compromiso esta ahí incondicionalmente eso es parte del principio que tu tienes de tu ética profesional ¡no! este finalmente la institución te contrata para realizar un trabajo, te están evaluando indirectamente por eso trabajo que realizas vivimos en un medio muy competitivo que si no haces tu trabajo con la mejor calidad posible, pues viene otro y te van a sustituir, hoy si no hay, vivimos en un mundo por desgracia de muy alta competencia en donde te exigen estar al día, calidad y un compromiso con tu chamba muy, muy fuerte si no estas pelas, y te vas a la calle, mano.

Pero además de calidad te están exigiendo cantidad pues, es una combinación de las dos, claro tu haces hasta donde puedes pero si existe un mundo competitivo muy fuerte pues contra mis mismos compañeros o los que vienen desde abajo si hay alguien que haga mejor la chamba que yo le van a dar a ese cuate la chamba y ahí esta el compromiso tanto en calidad como en cantidad de estar dando lo máximo de mí.

**ENTREVISTA A RAFAEL GRACIA MEDRANO
DIRECTOR DCCR**

M - ¿Desde tu punto de vista cual es el objetivo principal de la dirección de Control Crédito?

R - Bueno esta función fue creada principalmente para hacer un contrapeso de la parte de promoción en la que se tuviera un punto de vista frío sobre el otorgamiento del crédito entonces esta dirección al igual que las otras planean ser un control en el otorgamiento de crédito.

M - ¿Y crees que se cumplan los objetivos para los que se creo?

R - De dos años y medio para acá que es el tiempo que tiene la función creo sin lugar a dudas que poco a poco ha ido tomando su lugar la función, actualmente no me cabe la menor duda que se esta cumpliendo la función de ser un contrapeso que ayuda a un otorgamiento de crédito más sano.

M - cuales piensas que son los principales problemas u obstáculos a los que se enfrenta control de crédito para realizar tu trabajo.

R - Bueno mira la tendencia natural o los objetivos realmente de un banco es prestar dinero esta dirección se enfrenta a la problemática de que tienes un área de promoción en donde las metas son muy agresivas y obviamente les interesa vender uno de los productos mas importantes del banco que es el crédito yo creo que la labor mas importante y el reto mas importante y el obstáculo mas importante que tenemos es servir de contrapeso ante las agresivas posiciones de las áreas de promoción en donde consideran como ellos están medidos por monto de colocación y no por calidad de la cartera el principal problema de nosotros es tratar de hacer esa colocación pero con calidad.

M - ¿eh! la medición que hice de productividad se vio que el proceso de autorización se detiene en el momento en que solicitas correcciones a los estudios de crédito ¿de que manera se podría agilizar esto?

R - Yo creo que una de las formas para hacer las correcciones es no pedirles que regresen las correcciones a la línea es decir hacerlas uno mismo ¿no?

M - ¿Crees que los involucrados en este proceso ejecutivos, staff, gente que de alguna manera esta involucrada en el proceso de elaboración de crédito cuenta con toda la información para realizar el trabajo bien?

R - Yo creo que si

M - como te imaginas que el proceso de autorización de crédito se podría agilizar

R - teniendo programas y teniendo productos mas estandarizados en la que no, en la que no estemos haciendo trajes a la medida.

M - bueno y piensas que hay una buena comunicación entre las áreas involucradas.

R - No todavía no hay buena comunicación

M - a que atribuyes esta falta de comunicación

R - a que tenemos objetivos totalmente encontrados

M - y respecto a tu trabajo te satisface en lo personal y en lo profesional.

R - si, si estoy realmente satisfecho con el.

M - cual es tu percepción de lo que te ofrece el Banamex que te motiva a continuar dentro de la organización.

R - Bueno pues ahorita el banco me ha ofrecido la oportunidad de desarrollarme profesionalmente al cabo de 13 años que llevo aquí, me ha, me ha incentivado haciendo una, haciendo, dando un apoyo para continuar mis estudios de postgrado.

R - Una serie de cursos de capacitación, yo considero que esto me ha ayudado mucho en la parte profesional aparte siempre me ha dado la oportunidad de darme nuevos retos y esos nuevos retos han, han, han constituido, pues, un incentivo para permanecer en la organización.

M - y tu compromiso hacia la organización.

R - hasta el momento ha sido total

M - como ves la relación o el clima dentro del área de control de crédito

R - creo que últimamente hemos estado por, pasado por un proceso de mucha tensión como sabes este banco fue comprado por el grupo financiero mas grande del mundo y esto ha provocado, este proceso de integración y de fusión ha provocado una serie de desgastes hacia dentro de la organización muy fuertes ¿no? que obviamente se ha reflejado en nuestra, en nuestra atención al cliente y aunque hemos tratado de hacerlo transparente pues obviamente tienen que salir hacia el exterior los problemas que haya en el interior yo creo que todavía nos va a costar un par de, un par de años asimilar este proceso antes de podemos mostrar como una organización totalmente fusionada esto creo que nos ha provocado mucha tensión sobre todo en áreas como la de crédito en donde tenemos que absorber totalmente la cultura de crédito de citicorp.

M - y la cooperación como se ha dado, hay apoyo por parte de, de los directores.

R - yo creo, yo creo que todos hemos estado sujetos a mucha tensión sin embargo veo un espíritu de cooperación y de trabajo de equipo.

M - pues muchas gracias.

R - a ti.

ENTREVISTA A JULIO RIOLÓN ASESOR DCCR

M - Desde tu punto tu punto de vista cual es el objetivo principal de la Dirección de Control de Crédito Regional

J - Yo creo que lo más importante es primero diferenciar que hay dos áreas muy importantes dentro del banco, una que es la parte de la operación del crédito que es el área que tienen que ver con el contacto directo con los clientes y luego existe la contraparte, que ese yo creo que es el objetivo principal del área, la contraparte es el área de control en donde se trata que las decisiones de crédito no estén sesgadas muchas veces por el trato al cliente, muchas veces yo creo que, este, las personas que están en contacto con el cliente se pueden sensibilizar por esta situación y pueden tratar de dar o estar sesgados a dar un mal crédito. Yo creo que la parte de control de crédito, precisamente trata de ver las cosas un poco más objetiva y de esa manera el objetivo principal es instrumentar, de con las mejores garantías, o de los mejores....., trata de armar la mejor estructura financiera de los créditos que el banco otorga, entonces yo creo que esa es la principal función del área, este..... cumplir con la normatividad también de todas las instituciones financieras de México, como la Comisión Nacional Bancaria y de Valores etc, y el Director Regional es el que tiene que vigilar que todos los créditos que otorga el banco estén dentro de este parámetro

M - Y desde tu punto de vista crees que este objetivo se cumple

J - Yo creo que si se cumple bastante bien, porque yo siento que desde que se creo esta área se ha estado..... o sea, se nota una balanza muy importante en..... en el sentido de.... del otorgamiento de los créditos o finalmente también esto se puede ver reflejado porque cada vez hay menos porcentaje de cartera vencida dentro..... de las empresas y o bueno dentro de los créditos que el banco da y esto es mucho gracias a que cada vez se estructuran mejor los créditos. Entonces yo creo que si se ha cumplido muy bien la función porque..... porque finalmente creo que cada vez el riesgo crediticio que tiene el banco es mucho menor.

M - ¿Cuáles serían los principales problemas u obstáculos que se enfrenta la dirección de control de crédito para cumplir con sus objetivos?

J - Desde luego lo más importante es la resistencia al cambio, yo creo que desde un principio esto fue demasiado difícil para los Directores Divisionales, que bueno son las personas que están en lo que llamamos el área de la operación, como ya lo hemos comentado, entonces es muy difícil para una persona saber o sea alguien que te podía decidir un crédito con su sola firma antes, te podía autorizar 30 millones, 50 millones con su sola firma, ahora necesita de la firma de otra persona, entonces es como restarle de alguna manera poder de decisión, entonces yo creo que esa es la mayor problemática que enfrenta la dirección regional de control de crédito porque lo que tratan de ver es la este..... la resistencia al cambio no. Yo creo eso es lo más importante..... la resistencia al cambio por parte de la gente de saber que finalmente ya hay un filtro más dentro del banco que tienen que pasar para poder, he..... para que sus créditos ya sean autorizados.

M - Se hizo una medición de productividad dentro del área y ahí detectamos o detecte que el proceso de autorización se vuelve más lento al momento en que un estudio de crédito es presentado al nivel de crédito y se le piden correcciones, ¿a qué atribuyes que esto retrase la autorización de estudios?

J - Esto yo creo es demasiado o es algo subjetivo, porque analizar muy bien que tipo de correcciones se pidieron en la instancia de aprobación, que puede ser que..... que sean las que atrasen el proceso de autorización porque en algunos créditos por ejemplo pudieran haber pedido he..... algún dictamen jurídico que implica una mayor investigación a fondo del caso o se pudo haber pedido alguna... la elaboración de algún avalúo donde pues los peritos valuadores tienen que ir al lugar este..... específico a hacer el..... el la valuación, bueno..... de las propiedades que estén viendo, entonces..... creo que ahí es muy subjetivo, habría que ver donde se están pidiendo más correcciones de fondo por llamarlo así, en ese caso entonces yo creo que si se justificaría algún..... plazo en el que estudio si se tardara

en autorizar. Y hay algunos otros casos en que pues sí, simple y sencillamente yo creo que es descuido o una mala administración por parte del ejecutivo cuando se le piden correcciones muy sencillas y se tardan semanas en mandárlas, entonces ese sí sería un descuido por parte de la administración del ejecutivo, lo que ahí lo importante sería tratar de ver en donde este.....diferenciar que tipo de correcciones son las que se piden y en base a eso se podría justificar el tiempo de..... de resolución del crédito

M - Crees que la información o los filtros que existen, para que un estudio se presente con los menores errores posibles funcionan, es decir tenemos staff de crédito regionales, divisionales crees que ellos cumplen con la función que desarrollan

J - En el mayor de los casos yo creo que sí, que sí funcionan, pero.... también yo creo que hay una laguna muy importante dentro de toda la estructura, la verdad es que es muy sabido que hay muchas normas que no están escritas en ningún lugar, como que son reglas que..... han impuesto las diferentes instancias de aprobación, pero sin embargo no se encuentran normadas y muchas veces el ejecutivo de cuenta que es el que en un inicio es el que hace los estudios de crédito desconoce todo este tipo de de normatividades, entonces ellos elaboran sus estudios con algún criterio y resulta que cuando llegan a los niveles de resolución pues están mal y la verdad ellos buscan la normalidad, tratan de ver donde está lo que el comité les solicita y no existe o muchas veces no están escritos en papel entonces, yo creo que hay una laguna muy importante de parte o en toda la estructura, este de..... bueno de las instancias de aprobación. Pero en general, respondiendo a la pregunta, yo creo que los staffs sí cumplen con su.... con su función porque finalmente son los que tratan de coordinar de alguna manera todas las situaciones tanto de..... de reglamentación que existen dentro de toda la institución.

M - Y ¿Cómo crees que se agilizaría el proceso de autorización de crédito?, ¿que propondrías tú para hacerlo más ágil?

J- Bueno yo creo que lo que sí..... lo que sí se nota demasiado en el proceso que yo creo que se hace demasiado lento, es el hecho de que..... tengan que , los estudios de crédito tengan que ir a varias instancias de aprobación, desgraciadamente las instancias de aprobación, las diferentes instancias de aprobación sesionan en diferentes horarios y generalmente este..... bueno y generalmente una vez por semana, entonces, si un estudio pasa el primer filtro, un nivel divisional y después lo tienen que mandar a la otra instancia que es el nivel nacional, pues ya tarda..... por lo menos ya se llevó dos semanas y habría que ver las correcciones o las observaciones que se les hagan, entonces yo creo que una buena manera de funcionar es que cada vez se delegue mayor responsabilidad o se den mayores facultades de crédito, a los diferentes funcionarios del banco, de tal manera que una resolución que quedar dentro de algunas facultades de algún comité divisional ya no tengan que ir y presentarse ante algún comité, simple y sencillamente con la firma de uno o dos funcionarios facultados quede autorizada y se opere de manera inmediata, para que de esa manera el tiempo de respuesta al cliente sea mucho más rápido.

M - Desde tu punto de vista, la gente que está involucrada en el proceso de autorización cuenta con la información suficiente o tienen acceso a ella para poder elaborar sus estudios de la mejor manera

J - Yo creo que..... es que precisamente ahí esta, esa es una función básica del staff de crédito, ellos son los que.....el staff de crédito es el que tiene que estar 100% informado de toda la reglamentación y cambios etc., que pudieran surgir en la..... en la normatividad financiera que rige a la banca nacional, entonces en la medida que el staff de crédito este funcionando mejor y estén bien enterados, ellos son los que tienen que bajar todas esas señales, tienen que bajarlas a los ejecutivos de cuenta para que puedan hacer la correcta elaboración de sus estudios o bien cuando el ejecutivo de cuenta termina su estudio el staff de crédito, en teoría, debiera revisarlo y en ese momento decirle oye tu estudio está incompleto porque de acuerdo con la nueva reglamentación esto, esto y tal punto. Entonces en esa medida el staff de crédito es el complemento fundamental para poder armar de una mejor manera o presentar en la manera correcta un estudio de crédito. Yo creo que el ejecutivo muchas veces desconoce esta norma y digo definitivamente el staff de crédito es el único que les puede bajar todas las señales y toda la normatividad para que puedan elaborar los estudios de manera correcta, muchas veces esta situación no se da y finalmente ese es otro punto que retrasa mas el estudio cuando se presenta a la

instancia de aprobación, ese estudio viene con muchas deficiencias, lo cual va a implicar un atraso muy importante.

M – Pero hace rato me acabas de comentar que sí cumple con su función, porque el rechazo tantas veces

J – No por eso, o sea si cumple con la función, pero lo que tu me comentabas era, tu me dices que si yo creo que el ejecutivo tiene las herramientas suficientes, yo creo que sí cumple, pero volvemos a lo mismo hay muchas reglas que son no están escritas entonces son como que criterios que..... que aplica las instancias de aprobación, muchas veces ellos creen que están mandando los estudios de la manera correcta, o sea bien armados y finalmente resulta que la normatividad no.... bueno como están presentando el estudio no es correcto. Pero bueno.... o sea ... en teoría general yo creo que sí cumplen con su función.

M – Crees que existe una buena comunicación entre lo que es la dirección de control de crédito y la gente involucrada en la elaboración de estudios y en general en el proceso de autorización

J – Sí yo creo que sí, lo que pasa que esta relación forzosamente tiene que existir porque los estudios..... si no existe una buena relación con el área de dirección de control de crédito los estudios de crédito pues los estudios no van a tener..... o no podrán ser autorizados , entonces tiene que haber demasiado..... demasiada comunicación entre ambas áreas, son..... muy..... muy dependientes una de la otra porque si no hay relación entre ambas, los estudios simple y sencillamente no quedarían autorizados.

M – Pasando a otro punto, respecto tu trabajo te satisface en lo profesional, en lo personal o en lo económico, cumple con tus expectativas de desarrollo.

J – Sí, la verdad es que yo a mí sí me gusta mucho el área y....., y lo que se me hace muy interesante es que yo ya tuve la oportunidad de trabajar casi durante dos años en el área de operación, o sea del lado de estar visitando a los clientes y del lado de elaboración de estudios, ahora me toca estar precisamente en la contraparte, entonces creo que la verdad es muy enriquecedor por que me ha podido..... he podido desarrollarme y yo creo que en las dos áreas más importantes que tiene el banco. Una lo puede haber visto como promotor del crédito y ahora estoy del lado de regulador de crédito entonces, la verdad es que ha sido un complemento muy, muy importante dentro de mi carrera profesional dentro de esta institución. Hoy por hoy mi trabajo sí me satisface demasiado, me da todas las herramientas para poder conocer de..... para poder conocer realmente la materia de crédito, que en verdad es demasiado compleja y yo creo pues para aprender completamente bien lo que es el otorgamiento de crédito pues es un proceso demasiado largo. Esta área la verdad es muy enriquecedora porque te permite trabajar con diferentes sectores de la industria, se analizan estudios de crédito desde créditos agropecuarios hasta créditos corporativos, eso yo creo que es un área única en donde te permite ver diferentes..... diferentes sectores, diferentes industrias, analizar diferentes tipos de empresas familiares, gubernamentales, corporativas, entonces la verdad yo creo que es un área muy enriquecedora.

M – Y de esto el banco te da las herramientas para que lo puedas realizar de manera eficaz

J – Sí, yo creo que sí, además un punto importante en cuanto a reglamentación y normatividad, he... yo creo que nosotros debemos estar 100%100% informados, de..... las diferentes normas y reglamentaciones que existen dentro de nuestra institución como en la banca nacional, porque precisamente somos la parte de control, la parte de regulación, entonces nosotros tenemos que manejar y tener muy claro cuales son los criterios que aplican para el otorgamiento de los créditos .

Y en cuanto al conocimiento de crédito pues, yo creo que bueno sí..... si lo vamos a aprendiendo, el banco nos da las herramientas con las diferentes capacitaciones he..... con mucha capacitación y además con este..... con el apoyo de tu jefe inmediato, él es el que finalmente te va guiando en los diferentes..... te va guiando en el análisis de crédito, entonces es algo que tu vas adquiriendo poco a

poco con la práctica y con el análisis de diferentes tipos de créditos, pero la herramienta fundamental es el conocimiento de normas, etc. yo creo que si estamos 100% informados.

M - ¿Cuál es la percepción que te da Banamex?, ¿que te motiva a continuar dentro de la organización?

J - Bueno yo si la verdad desde que termine la carrera, yo tenía muy claro que.... siempre me gusto el sector financiero, el análisis financiero, yo siempre vi por la experiencia y comentarios, más bien por experiencias de compañeros que ya se encontraban trabajando aquí en el banco, que Banamex es como una universidad de los bancos, finalmente es una de las instituciones o la institución más importante a nivel nacional y yo creo que si, es una institución en donde uno puede aprender muchísimo de todo lo que es el sector financiero, también lo compruebo chocando que de otros bancos, generalmente pelean mucho a la gente que ha tenido cierta carrera dentro de Banamex, entonces yo por eso me atrevo a decir que Banamex es como una universidad bancaria, porque te da la oportunidad de conocer de diferentes sectores está muy bien preparado, y la gente se cotiza muy bien después de algunos años de experiencia.

Entonces algo que me motiva para estar en esta institución, de que hoy por hoy, con toda la... la incorporación del grupo financiero más importante a nivel mundial y con su fuerte presencia que tiene a nivel nacional es una institución realmente importante dentro del sector financiero mexicano, yo creo que eso es lo principal que me motiva para estar dentro de esta institución.

M - Eso es en el plano profesional, pero en lo personal esperas algo más de Banamex

J - Bueno la verdad es que yo he tenido la oportunidad de..... cuando yo me cambie a esta área de control de crédito, yo tuve..... platique con quien es ahora mi jefe inmediato y siempre tuve la inquietud de poder hacer alguna maestría en el extranjero, la verdad es que hoy por hoy a mí el banco me esta ofreciendo esa oportunidad, finalmente si en lo económico no me remunera como lo debiera ser, digo yo estoy consciente que igual por mi conocimiento, capacidad, pudiera económicamente estar mejor pero, la oportunidad que me dan de hacer una maestría en el extranjero creo que.... es la balanza perfecta, entonces..... a mi en lo personal es algo que difícilmente alguna otra institución me podría estar ofreciendo en estos momentos

M - Eso significa un compromiso por parte de Banamex y por parte tuya hacia el banco, ¿cuál es tu compromiso con la organización?

J - Mi compromiso con la organización, yo creo que primero está en desarrollarme profesionalmente he..... adquirir mayor herramienta o mayores herramientas de conocimiento para yo después regresar al banco y si finalmente aportar para que la institución mejore en cada uno de sus procesos como institución, de mi parte si existe un compromiso muy importante porque la verdad si ellos están invirtiendo tiempo y recursos en mi desarrollo profesional, pues creo yo tengo que venir y aportar precisamente todo lo que..... aprendí para que se logre un mejor funcionamiento de toda la institución, entonces desde el principio en que a mí me ofrecieron esta oportunidad si me comentaron, que precisamente ese es el compromiso no.... y por eso destinan en tí ese tipo de recursos para que la institución tenga personal cada vez más capacitado y pues tengas un mejor grupo de gente.

M - Y como ves la relación con tus compañeros de trabajo, las cargas de trabajo son equitativas o son también o hay algo que no te agrada

J - Ese también es un punto muy subjetivo, porque las cargas de trabajo van muy ligadas al estilo de cada uno de los directores regionales que se encuentran dentro de esta dirección. Las tareas tienen un común denominador que es el.... el apoyar al director regional de control de crédito de en la administración de una cartera o mejor dicho de una división eh, de una división de crédito, creo que ese es el común denominador de todos mis compañeros, nosotros atendemos a cada uno tiene una división asignada y atendemos a esa cartera, ayudamos al director en esa administración de la cartera, pero si cada uno tenemos tareas diferentes porque los estilos de trabajo varían, entonces si le podría llamar

equitativa o no equitativa el trabajo, porque digo finalmente no depende de nosotros, sino depende de las tareas que nos deleguen cada uno de nuestros jefes, entonces digo puede ser que para alguno de mis compañeros el sienta que la carga de trabajo que el lleva es demasiado fuerte o para él se le hace muy equitativas sus funciones, entonces es algo muy subjetivo, lo que yo si podría decir es que si existe un común denominador entre cada uno de nosotros

M- Y la relación con tus compañeros que piensas de ella.

J - Es buena, la gran ventaja que tenemos en esta área es que es un área muy chica, donde la relación con cada uno de nosotros es muy estrecha, generalmente, muy seguido rebotamos ideas por el.... o dudas, rebotamos comentarios y creo que eso es muy importante porque cada uno atendemos áreas diferentes, entonces en cada una de las divisiones que atendemos se ven diferentes tipos de industria por ejemplo, en la zona..... en división norte que abarca lo que es principalmente Monterrey existe mucha industria acerera, lo cual no existe por decir algo en existe en la zona noroeste de la república, pero puede ser que exista algún cliente, entonces a mi compañero, el compañero de la división noroeste puede preguntarle al que atiende a la división norte, oye este crédito esta bien dado, esta empresa que esta dentro de la industria acerera tiene buenos parámetros, digo comparado contra, contra el que tú atiendes que esta en la división norte etc., entonces rebotamos muchas ideas, compartimos muchos comentarios y eso hace la relación que sea demasiado estrecha.

Yo siento que si, en materia personal que hay mucha..... mucho compañerismo , existe una buena relación de trabajo en general entre nosotros, hay un respeto que eso es muy importante, cada uno respetamos las tareas que hacemos..... la tarea que desarrolla cada quien, y si tratamos de ayudarnos y de protegernos como área en..... en común.

M - Quizás eso se deba, a que el proceso de trabajo aunque es el mismo no interfieren unos con otros.

J - Eso es un hecho, cada quien nos como comentabas, cada quien atiende su división, no interferimos entre las labores de que cada quien hace, pero sin embargo si nos podemos apoyar demasiado para que las tareas de cada uno realice salga..... salga mejor.

M- Alguna otra cosa que nos puedas aportar de tu experiencia dentro del área

J - Bueno la verdad si creo que... pues esta área es un área muy importante dentro del banco, que si bien es un área que lleva aproximadamente 2 años que se acaba de crear, es un área que surgió a semejanza de los grandes corporativos a nivel mundial principalmente CitiBanK y el Chese Manhattan Bank, entonces esta área surge precisamente a copia de estas dos instituciones principalmente, eso a mi en general lo que me da es un sentido de que..... cada vez Banamex se esta convirtiendo en una institución financiera cada vez más importante, ha venido creciendo, entonces tenemos que de alguna manera imitar a aquellos grandes corporativos que ya tienen un proceso muy avanzado en cuanto al conocimiento del crédito, entonces yo creo que el área de control de crédito cada día vez va a ir tomando mucho mayor fuerza, cada vez va a ir creciendo mucho mas y finalmente se ha consolidado como un área importante, un área fundamental para el otorgamiento de los créditos dentro de la institución.

M - Gracias por tu apoyo

**ENTREVISTA A BLANCA GAMÍÑO
ASESOR DCCR**

1. Desde tu punto de vista ¿cuál crees que es el objetivo principal de la Dirección de control de Crédito Regional?

El objetivo principal de esta Dirección, yo considero que es el apoyar a la línea, lo que es los diferentes divisionales a la toma de decisión en la resolución de crédito, ya que mantienen facultades mancomunadas. Esto fue creado por la Comisión nacional Bancaria y yo considero que es el principal objetivo de esta área finalmente.

2. Desde tu punto de vista ¿ crees que cumple con el objetivo para el que se creo?

Si, yo considero que sí, yo creo que el llevar una cierta responsabilidad mancomunada y la aportación que los directores da a los directores divisionales, yo creo que es un punto bastante importante en el desarrollo, en el crecimiento de los ejecutivos de cuenta, las aportaciones que se dan a los estudios de crédito y finalmente a la toma de la misma decisión.

3. ¿Cuáles son los principales problemas u obstáculos a lo que se ha enfrentado la Dirección de Control de Crédito para cumplir con su objetivo, que es la autorización de créditos finalmente?

Por una parte, un poco el que las áreas de la líneas no te acepten porque eres como una parte de control, bueno y finalmente a nadie nos gusta que nos controlen, esa es la primera y segundo yo considero que es el tiempo porque se retrasa el proceso, no por malas intervenciones de los directores de control, sino porque se piden algunos requisitos extras a lo que probablemente estaría pidiendo el director divisional y esto los ejecutivos de cuenta tal vez no terminan de asimilar, y es por lo que yo considero en lo que recaban más información, en lo que arman o estructuran mejor su estudio yo consideraría que es uno de los puntos muy importantes por lo que se retrasa más el proceso.

4. ¿Crees que las cargas de trabajo estén equilibradas en ambas partes?

Respecto a este punto.....

- Respecto al proceso de trabajo, si los ejecutivos cuentan la suficiente información, si tienen el suficiente apoyo como para hacer su trabajo de manera ágil o si el exceso de trabajo hace que se retrasen en este tipo de correcciones que les solicitan a los estudios de crédito.

. Yo creo que no está muy equilibrado, porque finalmente hay ejecutivos de cuenta que tienen una carga de trabajo mayor obviamente que otros y esto hace que no siempre te puedas comunicar rápidamente con tus clientes y conseguir a lo mejor la información que están solicitando, digo y finalmente con los problemas que a veces se presentan en el banco de que no es muy equitativa la carga o la distribución, mejor dicho de clientes, a veces si considero pues estropeando el trabajo de un ejecutivo al darle mayores grupos, darle clientes un poco más problemáticos, clientes que a veces no te quieren proporcionar tan fácilmente la información que te solicitan las autoridades el director regional, el director divisional. Yo creo que no es equitativo, y yo considero que si tiene muchos problemas en ocasiones el ejecutivo de cuenta para llevar acabo su labor.

5. Y bueno, hay ciertos filtros por ejemplo están los staff regionales y los staff divisionales. Si estos cumplieran o si estos desarrollan una función adecuada ¿crees que el trabajo se desarrollaría más rápido, es decir un estudio de crédito no vendría con tan deficiencias?

Si yo creo que, si no digo que puede ser uno de los principales obstáculos yo creería que si es los staff, a veces es un obstáculo muy grande para que el estudio también tenga una mayor respuesta,

una más ágil respuesta. Porque también entre que si el staff le corrige que la coma y que si por eso lo devuelva, o que si no viene redactado en la forma a veces de que los mismo gerentes o titulares de los staff, de repente como que siento que ellos si pueden obstaculizar el proceso.

5. Pero los staff cuando se presenta el estudio a la sesión de crédito divisional todavía siguen presentando errores, quiere decir o que no lo revisan o el ejecutivo de cuenta no hace los cambios que solicita

Si lamentablemente todavía el estudio cuando lo presentan, lamentablemente si viene con demasiados errores en ocasiones, entonces pues ese es otro problema que yo creo que debería ser un proceso, debería crearse un proceso mucho más ágil o certero, vamos para llamarlo de otra forma por que no, a los staff también se les van muchas cosas o tendrían que contar con gente mucho más preparada en ese aspecto, porque de repente yo siento que a veces que, vamos no es menos preciar a nadie, pero finalmente he... ponen en x puesto, no se da revisión de un estudio, gente que a lo mejor no tiene todos los conocimientos como para que te detecte en un momento dado todo lo que trae erróneo el estudio y pueda pasar con muchos menos problemas y que obviamente eso agilizará el proceso en un momento dado no, para que ya no sólo traigas errores a la presentación y lo devuelvas todavía porque el director divisional o el director de control de crédito le encontró errores y regresálo nuevamente o no explicado de la forma en que ellos las gustaría etc. Yo creo que si necesitaríamos tener uno staff mucho más preparados para poder hacer una mucha mejor labor

6. Desde éste punto de vista consideras que todos los que intervienen para la autorización de un crédito desde ejecutivos, staff de crédito, directores regionales, directores divisionales tienen la información necesaria para agilizar este proceso

Tu pregunta es que ellos cuenten con la..., que el ejecutivo les de todos los elementos para tomar la decisión

- Y el propio ejecutivo pues te das cuenta, porque a veces solicitan cosas que el mismo manual de crédito prohíbe, por ejemplo que se autorice sin contar con buró de crédito o algo, ¿crees que eso sea por falta de información o por qué?

Pues, yo creo que más que por falta de información a veces, yo insisto, en que los mismos clientes te ponen ciertos obstáculos, hay clientes que por su moralidad o por su situación económica no te quieren dar información, no te quiere firmar una simple carta, para que precisamente poder sacar un buró de crédito y a veces el ejecutivo se tienen que ver en la necesidad de presentar así el estudio, para ver si se lo quieren autorizar con la falta del buró o si no quiere dar información financiera o su relación patrimonial el cliente, porque, pues por propia seguridad o X situación. Yo creo que finalmente desde el ejecutivo a veces están las carencias de información y de medios para llegar a presentar un estudio pues netamente confiable o completo como para poder tomar la mejor decisión en el crédito

7. Y tu, en lo personal si cuentas con toda la información que necesitas para desarrollar tu trabajo.

Yo en lo personal, yo considero que... yo sí, tal vez es un poco al nivel de jefe al que le pudiera estar faltando la información porque finalmente cuando a mi me llega la información que se ha solicitado es precisamente para ya analizarla, ver que los requisitos que se pidieron en un comité o que pidió mi jefe o lo que pidió el director divisional, pues se cumplan, finalmente esa es mi labor, ver que todos esos requisitos estén completos, checarlos, ver que la información pues sea fidedigna, sea válida, se muy acorde el nivel divisional para poder pasar a recabar la firma del director de control ya sea para que ese estudio al staff para continuar con el proceso de lo que es la disposición, para que el cliente ya disponga, o en su caso si la instancia es nacional para que pase a la instancia superior el estudio. No se, yo si contaría con todos los elementos para poder realizar mi trabajo.

8. Piensas que hay una buena comunicación entre los integrantes de lo que es la dirección de control de crédito como toda la gente que se involucra en el proceso de autorización

No, yo creo que no, yo creo que hay deficiencias de comunicación, en mi caso muy particular podría dar el ejemplo de una de las divisiones que yo manejo, la división centro yo que hay muy buen medio de comunicación entre la persona que yo trato para que me proporcione toda esa información. Y en el caso de la división de golfo peninsular, la gente es un poquito más cerrada, más dada a no darte la información para poder realizar el trabajo. De repente como que si te ponen ciertas trabas, como que no te quieren mandar todo lo que en este caso el director de control pidió porque para ellos a veces es hasta la gente que ni tiene la toma de decisión se involucra y dice es que me parece que esta de más que lo pidió, pero pues bueno eso finalmente, eso es uno de los, ese es el ejemplo entre mis dos divisiones, pero como conclusión yo creería que no hay una buena comunicación entre lo que es la línea y nuestra área.

9. Respecto al trabajo en sí, esto te satisface profesionalmente, en lo personal, económicamente crees que es bueno, cubre tus expectativas de desarrollo

Yo creo que en lo profesional sí, sí cubre más menos

¿Cómo más menos?

Je, Je, Je..... En lo profesional sí, si estoy a gusto con mi trabajo, dentro de mi desarrollo yo creo que puedo todavía hacer más dentro de esta institución, yo creería que podría darse un cambio, ahorita lo creo difícil, pero yo creo que, en un futuro podría darse un cambio, he, para aprender un poco más, yo he estado en otras áreas donde ya he visto no solo de crédito, sino de sucursales, de.....inclusive de recursos humanos, la trayectoria que yo llevo en el banco es buena, tengo conocimiento de bastantes áreas o bastante, como podría decirlo, de las funciones que el banco realiza, pero aún así creo que puedo aprender un poco más de todo este banco, y más ahora con la fusión que se dio.

10. ¿Cuál es tu percepción de lo que te ofrece Banamex? ¿Que te motiva a continuar en la organización?

¿Que me motiva?

A lo mejor un nuevo puesto, un mejor ingreso

Un nuevo puesto, tal vez conocer un poco mas, precisamente lo que te comentaba, conocer un poco más de otras áreas de este banco. Un mejor puesto, bueno pues sí, si me motivaría muchísimo, yo creo que un asenso, un incremento de sueldo a todo mundo nos motiva, pero yo creo que eso de entrada, muy, muy rápidamente no creo que se de, ya que estamos en un proceso de cambio muy fuerte.

11. Y dentro de lo que es control de crédito, que te motiva ha estar ahí

Que me motiva, me gusta mucho lo que hago, me gusta el ambiente de trabajo que se maneja en esta área, el trato con mi jefe, con mis compañeros es muy grato, en el hecho de que en esta área se puede aprender mucho, la verdad es que las personas que están en el nivel superior tienen una muy amplia experiencia a la que les puedes sacar mucho provecho, bueno pues es lo que básicamente me motiva a seguir en esta área.

12. ¿Qué propones para mejorar el proceso de autorización de crédito?
Eliminar muchas tonterías que a veces piden.

13. ¿Qué cosas eliminarías?

Como mucha correcciones de forma que no afectan en el otorgamiento de crédito.

14. Eso es en cuanto a los estudios pero ¿en cuanto al proceso?
Otorgamiento de facultades, este la utilización de sistemas como el SIC (Sistema Integral de Crédito), que ya tenemos instalado y que no se ha hechado a andar.

15. Esto también conlleva un compromiso de tu parte, cual sería ese compromiso, para la organización.

Mi compromiso pues yo creo que seguir dando lo mejor de mi trabajo, lo... pues lo mejor de los conocimientos yo he adquirido a lo largo de los años que llevo en esta empresa

¿Cuántos son?

Poquitos Je, Je Je....., llevo 23 años en este banco, entonces, yo creo que a lo largo de todo esto pues sí, sí he aprendido mucho, y yo creo puedo también aportar bastante o regular, según se vea para el crecimiento de esta área. también

16. Muchas gracias

De nada, espero que sea satisfactorio

**ENTREVISTA LILIA ZAMORA
SECRETARIA DCCR**

M.- ¿Lili tu sabes cual es el objetivo principal de la DCCR y si este se cumple?

L - Eh.... revisar los estudios de todos los créditos, yo creo que si se cumple con su objetivo.

M - Si es revisar los estudios, bueno pero una parte importante es ver la estructura de estos. A partir del trabajo ¿crees que tu trabajo ayuda a que el proceso de autorización de crédito sea ágil?

L - Pues yo creo que sí, porque yo recibo la correspondencia, reviso que este completa, si falta algún estudio para el comité, pues yo lo solicito.

M - Te enfrentas a problemas u obstáculos para realizar tu trabajo de manera ágil

L - A veces sí

M - Como cuales

L - Como..... que los estudios no llegan completos, nos tenemos que esperar hasta que, este.... los integremos debidamente, no todos los estudios los mandas completos.

M - Y esa es responsabilidad es tuya, ver que un estudio este completo

L - Sí

M - Y respecto a la productividad del área o de tu trabajo, ¿cómo ves?, ¿crees que es productiva el área, que el trabajo sale de manera eficaz?

L - Pues yo creo que si, se podría simplificar si metieran una base de datos, para no estar con que.... te mandan firmas , luego lo firma el director, luego té falta otra firma, hay que volverla a solicitar. Yo creo que hay otras maneras de las que se podría simplificar el trabajo

M - ¿ Crees que contamos con la suficiente tecnología para que esto se pudiera dar?

L - No

M - ¿Cómo crees que el trabajo se podría desarrollar mas ágilmente? Crees que hay duplicidad de funciones o cada cual hace la parte que le corresponde.

L - Yo creo que habiendo una base de datos, se podría simplificar muchísimo, yo creo que si hay duplicidad de funciones.

M - Una base de datos implicaría una responsabilidad compartida tanto de la gente que la elabora como de quien la recibe.

L - Nada más nosotros validar que esa información sea real, pero yo creo que si con la base de datos si se simplificaría mucho el trabajo y nosotros validando que sea real esa información

M - ¿Y tu tienes toda la información que necesitas para realizar tu trabajo tu trabajo? El banco o la DCC te ha dado las herramientas necesarias para que tu puedas realizar tu trabajo de manera eficaz

L - Pues yo creo que sí

M – Como Ves el ambiente dentro de la Dirección de Control de Crédito, crees que es bueno, todo se maneja de la mejor manera o hay cosas que se podrían mejorar.

L – No yo creo que es bueno, cuando uno pide alguna información se las proporcionan.

M – Pero aquí internamente con tus compañeros, con tu jefe.

L – No, es bueno con nosotras hay un equipo de trabajo, si es bueno, yo lo considero bueno.

M – Ves las cargas de trabajo equitativas con tus otras compañeras.

L – Si

M – Si hacen lo mismo

L – Pues no todas hacemos lo mismo, pero nos apoyamos todas

M – Porque si las cuatro son secretarías de un Director, quiere decir que todas tendrían que trabajar igual

L – No lo que pasa que aquí los asesores son los que nos proporcionan el trabajo, los directores no, los directores es otra función, independiente de los estudios, más bien los que nos involucran son los asesores.

M – Respecto a tu trabajo te satisface personalmente, en lo profesional, en lo económico

L – En lo económico no, yo creo que ninguno estamos de acuerdo en lo económico, pero pues así se dan las situaciones y pues ni modo no. Pero en situación profesional yo creo que sí, porque a mí me esta involucrando mucho mi asesor y aprendo cosas que como secretaria no las desarrollaría ni siquiera sabría de que se trata.

M – Si no té motiva económico que es lo que té motiva para estar dentro de la organización.

L – Aprender

M – Si pero aprender implica muchas cosas

L – Bueno conocer por ejemplo de los estudios, como está estructurado, desde donde viene, para que estamos nosotros, o sea, la verdad si me sirve porque conozco cosas que desconocía y que como secretaria te involucran.

M – Banamex te ofrece algo más

L – Pues no, extra no me ofrece nada más

M – No tienes alicientes como un ascenso, no se, alguna compensación extra, que tu trabajo de alguna manera se vea, quizá no remunerado que eso te satisfaga para hacerlo.

L – Pues si mi jefe lo ha visto, el me ha valorado, es la primera vez que yo recibo un bono en lo que llevo en el banco, entonces yo creo que sí, si me satisface.

M – Pero eso es últimamente, y antes

L – No antes no, antes eran otras funciones las que desarrollaba y pues no, no lo validaban .

M - Y tu compromiso hacia la organización, ¿cuál es? Si dices que Banamex no te ha compensado de alguna manera tu trabajo, hasta últimamente y tu tienes compromiso con la organización de alguna manera, ¿cual será ese compromiso?

L - Si de hecho yo sigo buscando conocer más de la institución, estoy inconforme con mi sueldo pero eso no quiere decir que yo tenga que bajar mi ritmo de trabajo, ni las ganas que yo tenga para conocer otras cosas.

M - Estas inconforme con tu sueldo

L - Si

M - Crees que el puesto equivale a que tendrías que ganar más.

L - Yo creo que como las cuatro tenemos una cierta responsabilidad, ya siendo con directores, no se nos ha compensado al parejo a las cuatro, he.....una compañera y yo tenemos la misma inquietud porque somos las que estamos más bajo de las otras dos.

M - Eso puede ser a que se deba a la antigüedad en el banco o en el área.

L - Yo creo que en el banco, yo creo que la antigüedad en el banco, y desde que yo llegue no ha habido la oportunidad de retabularme

M - cuanto tiempo llevas en el Banco.

L - Tres años

M - Y en el área

L - 9 meses

M - Y en esos 9 meses estas satisfecha con lo que has logrado

L - Si

M - Que otras cosas te motivan Lili. aparte de lo económico.

L - Las prestaciones que tiene el banco, como el de automóvil, los prestamos directos, el crédito hipotecario, el servicio médico, todas las prestaciones que tiene la institución.

M - Eso quiere decir, que si no las tuvieras, a lo mejor ya no estuvieras dentro de la institución.

L - No yo creo que no

M - Eso sería tu principal motivación, las prestaciones, porque me dices que tu sueldo no está acorde a tus expectativas, pero entonces las prestaciones es algo que te motiva a continuar.

L - Compensa, compensa un poco el sueldo que tengo con las prestaciones, lo compensa un poco.

M - OK pues muchas gracias Lili