

MAN-I  
CSH

UNIVERSIDAD DE GUATEMALA

TRABAJO DE INVESTIGACION QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN :

145049

✓ PEREZ GARDUÑO JORGE

VENTURA CUENCA MARIA DEL CARMEN

La satisfacción en el trabajo  
en bancamer

ASESOR: MIGUEL A. ROSADO CHAUVET

MEXICO, D.F. DICIEMBRE DE 1993

D. A. I. IZTAPALAPA BICENTENARIO

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

I Z T A P A L A P A



CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

L A

S A T I S F A C C I O N

E N

E L

T R A B A J O

E N

B A N C O M E R

Para el Profesor

MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

Que brindó un gran apoyo en la  
elaboración del presente trabajo

## INDICE

	Introducción	
1.	MARCO TEORICO.	
1.1	Antecedentes bancarios	1
1.2	El curso de Bancomer	4
1.2.1	Reprivatización	6
1.2.2	Los valores de Bancomer	9
1.3	Administración de recursos humanos	10
1.3.1	Concepto	10
1.3.2	Origen	10
1.3.3	Funciones	11
1.3.4	Objetivo	12
1.4	Satisfacción en el trabajo	13
1.4.1	Definición	13
1.4.2	Factores que afectan la satisfacción en el trabajo	13
1.4.2.1	Factores motivadores	14
1.4.2.2	Factores higiénicos	17
2.	INVESTIGACION EN BANCOMER	25
2.1	Problema	25
2.2	Hipótesis	25
2.3	Definición de variables	25
2.4	Metodología	26

2.4.1	Control de variables	26
2.4.2	Sujetos	27
2.4.3	Muestreo	27
2.4.4	Instrumento	27
2.4.5	Tratamiento de las variables	28
2.4.6	Cuestionario aplicado en Bancomer	29
2.4.7	Procedimiento	38
3.	RESULTADOS	
3.1	Interpretación de los resultados	40
3.2	Conclusión	71
3.3	Recomendaciones	72

#### ANEXOS

#### BIBLIOGRAFIA

Para adentrarnos en la satisfacción en el trabajo, es necesario recordar algunas consideraciones tales como que todas las organizaciones son unidades sociales creadas para alcanzar determinados objetivos, para ello cuentan con tres tipos de recursos: materiales, técnicos y humanos. Estos recursos son procesados y dan lugar a resultados, donde generalmente se presta atención a los insumos tangibles y se descuidan los intangibles, sin considerar que en manos de éstos se encuentra el buen o mal funcionamiento de la organización.

Con base en lo anterior, para realizar un estudio de los recursos humanos, es necesario tomar en consideración dos alternativas: las personas como personas ( dotadas de características propias de personalidad e individualidad con aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos ) y las personas como recursos ( dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar la tarea organizacional ). Así, el propósito de esta investigación se centra en obtener información que nos permita conocer el grado de satisfacción que experimentan los empleados para con su trabajo, como resultado del apoyo que reciben de la empresa con quien laboran, en función de las alternativas antes mencionadas.

Este trabajo se llevó a cabo en el Centro Financiero Bancomer que es una de las empresas que ha sufrido importantes cambios, causados por la reciente privatización (1991). La recopilación de datos fue a través de la aplicación de un cuestionario que incluía todo tipo de preguntas enfocadas a proporcionar un panorama general de las condiciones que se viven en la empresa.

Una vez realizado el análisis de la información obtenida, se observó que la hipótesis planteada resultó cierta, es decir, que los empleados de Bancomer experimentan una baja satisfacción en el trabajo, resultado de los continuos cambios que ha sufrido la empresa (reprivatización).

## 1. M A R C O T E O R I C O .

### 1.1 ANTECEDENTES BANCARIOS.

No obstante la exhaustiva investigación de los grupos humanos que poblaban antes de la conquista, el territorio nacional, es difícil precisar si se practicaba alguna actividad de tipo bancario. Sin embargo, con la llegada de los españoles se crearon instituciones semejantes a los bancos, como lo son:

- El Banco de San Carlos, creado por cédula real de Carlos III de España en 1782.
- En 1784 se creó el Banco del Avío de Minas, cuya función principal era la de dar concesión de créditos a los mineros.
- En 1775 se funda el Monte de Piedad (sigue funcionando actualmente) con la finalidad de otorgar préstamos a la gente menesterosa.

Durante la independencia, el país vivió un caos y una confusión política por lo que no hubo actividad bancaria importante en esa época.

En la Constitución de 1857, no se consideró como asun-

to de materia federal, la actividad bancaria, ésto quedaba reservado a las entidades federativas, por lo que surgen varios bancos al interior de la republica y en la ciudad capital.

Es hasta el año de 1884 cuando se incorpora al Código de Comercio ciertos estatutos en materia bancaria, como lo fué que para operar cualquier tipo de banco se requería previa autorización del gobierno federal.

Debido a la proliferación de los bancos de emisión de moneda, el gobierno promulgó la primer ley general de instituciones de crédito (19 de marzo de 1897), en la que se hace distinción entre las operaciones bancarias, determinando cuatro tipos de instituciones:

- a) Bancos de Emisión,
- b) Bancos Hipotecarios,
- c) Bancos Refaccionarios, y
- d) Almacenes Generales de Depósito.

Esta ley pretendía poner fin a la anarquía reinante en la emisión de billetes.

Ya en la época de la Revolución Mexicana, operaba el

Banco Nacional de México, el Banco de Londres y México y va  
rios bancos al interior de la república.

En la Constitución de 1917 se tomaron en consideración  
aspectos como: regular la emisión de billetes y moneda y re  
gular los créditos.

En 1928 se crea la Asociación de Banqueros de México y  
la Comisión Nacional Bancaria (posteriormente se denominó -  
Comisión Nacional Bancaria y de Seguros).

En la mitad de la década de los 80, se agudiza la cri-  
sis económica de muchos de los países en vías de desarrollo  
por factores como: el crecimiento demográfico, inadecuadas  
estructuras internas para el desarrollo de las actividades  
productivas, y por deficiencias en la administración y en  
los sistemas de crédito.

Los escasos recursos financieros y la alta demanda de  
los mismos, provocaron que su deuda se elevara a niveles al  
tísimos. México se encontraba en ésta situación, por lo que  
las autoridades hacendarias, autorizaron el alza en las ta-  
sas de interés bancario con el fin de mantener al ahorro in  
terno.

A principios de 1982 se agudiza la crisis provocando un aumento del 100% en la inflación, que se devaluara el peso y que se establecieran controles cambiarios.

Con estos antecedentes el entonces presidente José López Portillo, jefe del gobierno federal, decide nacionalizar la banca, con el propósito de evitar la fuga de capitales, llevar un control del sistema bancario y terminar con las prácticas nocivas de emisión de billete que tanto afectaba a la economía nacional. Esta medida apuntaba hacia el rescate del instrumento financiero más importante, que se encontraba en una situación deficitaria.

Al cabo de 8 años se da marcha atrás con este proyecto al llevar la batuta del país Carlos Salinas de Gortari, quien plantea un nuevo modelo económico ( Neoliberalismo ) donde se busca alejar al estado de la actividad económica y dejar que las leyes de la oferta y la demanda determinen el camino a seguir.

## 1.2 EL CURSO DE BANCOMER.

De manera cronológica, la desincorporación de Bancomer fue:

El 25 de julio de 1991, el Comité de Desincorporación Bancario dió a conocer el tercer paquete que salía a remate y estaba compuesto por:

	Activos	Capital	Utilidad
	Totales	Contable	
Bancomer	70 000	4 916	399
BCH	4 978	347	14

El 23 de agosto de 1991 fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación las bases particulares para la enajenación de los títulos de propiedad del gobierno federal, representativos del capital social pagado de Bancomer, institución de banca múltiple.

El 17 de octubre de 1991 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, el decreto mediante el cual Bancomer Sociedad Nacional de Crédito, se transforma en Bancomer Sociedad Anónima a partir del cierre de sus operaciones del día 17 y se subasta al 25 de octubre del mismo año.

El 28 de octubre de 1991 el Comité de Desincorporación Bancaria anuncia que el grupo ganador de la subasta fue: Valores Monterrey "VAMSA" representado por Eugenio Garza Lage, quien pagó 7.8 billones de pesos, equivalente a 2.99 ve

ces su valor en libros.

El grupo VAMSA, cuyo presidente es Ricardo Guajardo, esta ligado estrechamente a grupo Visa, y hace mención de otros compradores como son: Man Michel de Liverpool, José Calderón, Alberto Balleres, Bernardo Elouza, entre otros.

El grupo VAMSA esta integrado por Tenedora de Seguros Monterrey, Arrendadora Financiera Monterrey, Fianzas Monterrey, Acciones Bursátiles/Casa de Bolsa, Factor de Capitales, Almacenadora Monterrey, ABSA Divisas y Servicios Comerciales.

El 10 de febrero de 1992, en sesión celebrada el 6 de febrero, la asamblea de accionistas acordó la nueva integración del Consejo Administrativo de Bancomer, la cual quedó integrada por 44 miembros con sus respectivos suplentes.

#### 1.2.1 REPRIVATIZACION.

Recién privatizado Bancomer, sus nuevos dueños se dieron a la tarea de conocer los males que aquejaban al banco, del diagnóstico resultó: personal en exceso, atraso en tecnología de sistemas, sorpresas en el manejo de cartera, po-

ca experiencia de sus banqueros y una gran necesidad de capitalización.

El entorno financiero resultó favorable para los bancos, gracias a una férrea protección del exterior, por el inicio del cobro de los servicios, los menores costos por el despido de personal y la poca competencia del mercado. El lugar que ocupa se determina en la siguiente tabla:

BANCOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1992

Banco	Captación	Cartera de Crédito	Capital Contable	Utilidad Neta
Banamex	74 796	68 641	8 233	2 260
Bancomer	70 861	69 551	7 636	1 814
Serfin	37 443	37 872	2 659	474
Comermex	20 495	17 866	1 415	161
Mexicano	14 936	14 246	1 377	154
Internacional	14 020	15 190	1 408	257
Cremit	9 057	8 705	607	149
Banpais	8 391	8 463	664	72
Atlántico	8 042	9 616	865	127
Mercantil Probursa	7 807	7 725	597	122
Unión	6 685	6 946	1 024	111

Banco	Captación	Cartera de Crédito	Capital Contable	Utilidad Neta
Confía	5 873	6 016	561	70
Bnorte	5 715	6 840	791	222
Bancrecer	4 620	5 212	529	75
Banoro	3 422	3 340	557	137
Promex	3 371	3 012	487	122
Bancen	2 463	2 108	281	70
Banorte	1 621	1 486	127	22
Otros	3 215	2 179	595	(152)
	_____	_____	_____	_____
TOTAL	303 013	294 848	30 433	6 267

Del cuadro se desprende que Bancomer es el segundo banco, en orden de importancia, después de Banamex por una ligera diferencia. En el caso de cartera de crédito, bancomer es el líder. Esto dicho en porcentajes: Bancomer ocupa el 23.4% del total del renglón de capitalización y posee el 23.6% de la cartera de crédito. Esto nos indica que Bancomer tiene una gran participación en el mercado.

Como anexo, se incluyen los estados financieros de Bancomer al 31 de julio de 1993.

### 1.2.2 LOS VALORES DE BANCOMER.

A continuación, se enumeran los valores que Bancomer trata de inculcar a sus empleados.

- Honestidad. Actuar con integridad.
- Prudencia. Para el manejo cuidadoso de los recursos encomendados a la institución.
- Espiritu de servicio. Responder con agilidad y amabilidad haciendo lo posible por satisfacer las expectativas del cliente.
- Justicia. Para la búsqueda objetiva e imparcial de la verdad.
- Lealtad. Que el "amor a la camiseta" sea una característica que los distinga.
- Austeridad. Para el uso de todos los recursos con la máxima efectividad y cuidado.
- Creatividad. Al crear un ambiente donde la libre expresión de ideas fomente la innovación y el desarrollo.

"Si se comparten estos valores, llegará a vivir el trabajo con entusiasmo y alegría".

### 1.3 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

#### 1.3.1 CONCEPTO.

La administración de recursos humanos es una parte de la administración que se encarga de la utilización de las energías humanas: intelectuales y físicas, para un adecuado aprovisionamiento, aplicación, mantenimiento y desarrollo de las personas dentro de las organizaciones.

#### 1.3.2 ORIGEN.

La administración de recursos humanos surge con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas, es la consecuencia de poner en manos de expertos las actividades organizacionales que involucran el manejo de personal y dejar de improvisar es ésta área.

Durante mucho tiempo la administración de recursos humanos sirvió de enlace entre la organización y las personas solamente se encargaba de transmitir las exigencias y retri

buciones de la organización a los empleados y llevar un control de los recursos disponibles. Pero con la rápida industrialización, esta situación sufrió un cambio, ahora su objetivo se dirige a desarrollar los recursos humanos, adecuarlos a la tecnología y a crear las condiciones necesarias para retenerlos en la organización.

La inversión que se hace para el desarrollo del personal, ha provocado nuevas expectativas que exigen mejores condiciones de trabajo, aunque también, la aplicación de nuevas habilidades y nuevos conocimientos.

### 1.3.3 FUNCIONES.

Algunas de las actividades que realiza el departamento de recursos humanos son:

- Reclutamiento y selección de personal,
- Inducción,
- Capacitación y desarrollo de personal,
- Análisis de puestos,

- Aspectos disciplinarios,
- Coordinación de prestaciones al personal,
- Seguridad e Higiene,
- Calificación de méritos,
- Promociones y transferencias,
- Relaciones con el sindicato,
- Motivación al personal,
- Otras.

#### 1.3.4 OBJETIVO.

El objetivo de la administración de recursos humanos se centra en mantener a las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable, a la vez que la organización permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.

## 1.4 SATISFACCION EN EL TRABAJO.

### 1.4.1 DEFINICION.

Satisfacción en el trabajo es la actitud de agrado o desagrado que un empleado muestra al realizar sus funciones.

### 1.4.2 FACTORES QUE AFECTAN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO.

Herzberg propone una escala de factores que afectan la actitud hacia el empleo, la cual varía dada la posición jerárquica en la que se encuentra el empleado. Esta escala se divide en dos conjuntos de factores: los factores "motivadores" y los factores "higiénicos o insatisfactorios".

Factores motivadores	Factores higiénicos
Realización	Condiciones de trabajo
Reconocimiento	Salario
Delegar responsabilidades	Seguridad en el trabajo
Desarrollo profesional	Beneficios sociales
Trabajo en sí	Relaciones dirección/empleado
	Políticas de la compañía
	Supervisión

El conjunto de factores motivadores provocan satisfacción con el trabajo y con las aparentes mejoras en el desempeño (actitudes en cuanto a la administración y a la salud mental).

El conjunto de factores higiénicos actúan en forma negativa si se sitúan por debajo del nivel adecuado - en términos de las expectativas de los empleados-, mejorando estos factores reducen la insatisfacción, pero sobrepasando - el nivel no se obtienen resultados favorables.

#### 1.4.2.1 Factores motivadores.

Los factores motivadores son:

Realización.

Reconocimiento.

Delegación de responsabilidades.

Son medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control de algunas empresas tradicionales, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir las tareas, asumir responsabilidades y satisfacer las necesidades.

## Desarrollo profesional.

Es la educación que tiene por objetivo ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa, o para estimular su eficiencia y productividad en el cargo. Sus objetivos persiguen plazos más largos para dar al hombre aquellos conocimientos que sobrepasan a los exigidos en el cargo actual y lo preparan para asumir funciones más complejas o numerosas.

## Trabajo en sí.

Para que un empleado encuentre satisfacción en el cumplimiento de su cargo, son necesarias seis condiciones:

### 1. Variedad.

Reside en la gama de operaciones del trabajo o en el uso de diversos equipos y procedimientos que el cargo exige del empleado. Los cargos con elevada variedad son más desafiantes ya que los empleados deben usar muchas de sus habilidades y capacidades para completar el trabajo con éxito.

### 2. Autonomía.

Se refiere a la mayor autonomía que el ocupante tiene

para programar su trabajo, seleccionar el equipo a utilizar y decidir el procedimiento que deberá seguir.

### 3. Identidad con la tarea.

Se refiere a la posibilidad del empleado de realizar un segmento de trabajo, entero o global y poder identificar claramente los resultados de sus esfuerzos.

### 4. Feedback.

Se refiere a la información que el empleado recibe - - mientras está trabajando y que le revela la forma como está desempeñando su tarea.

### 5. Relaciones con otros.

Se refiere al grado en que el cargo permite que el empleado hable con otro empleado en el trabajo y establezca relaciones informales.

### 6. Oportunidad de amistad.

Se refiere al grado en que el trabajo permite al empleado hacer amigos en el trabajo.

La motivación es uno de los aspectos que tienen mayor implicación en la satisfacción en el trabajo, a través de ella, se impulsa a las personas a actuar en determinada forma

ma. También la motivación se da como resultado de un desequilibrio conductual.

#### 1.4.2.2 Factores higiénicos.

Los factores higiénicos son:

Condiciones de trabajo.

Los tres factores más importantes de las condiciones físicas de trabajo son:

##### 1. Iluminación

El establecimiento de estándares de iluminación considera el tipo de tarea visual ejecutada por el empleado. Un buen sistema de iluminación debe poseer las siguientes condiciones:

a) Ser suficiente de manera que cada foco luminoso proporcione toda la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.

b) Ser constante y uniformemente distribuida para evitar la fatiga de los ojos, consecuencia de sucesivos acomodamientos, en razón de variaciones de la intensidad de la luz. Se

deben evitar contrastes violentos de luz y de sombra, y las oposiciones de claro y obscuro.

## 2. Ruido.

Considerado generalmente como un sonido indeseable. El ruido no provoca disminución en el desempeño del trabajo, sin embargo, la influencia sobre la salud del empleado - principalmente sobre la audición - es poderosa.

## 3. Condiciones atmosféricas.

Las condiciones atmosféricas que afectan principalmente son: la temperatura, la humedad, la ventilación, la composición del aire, la presión barométrica y las condiciones tóxicas.

## Salario.

La importancia para los empleados se da en tres niveles:

- a) Representa la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios, y de las reservas financieras que recibe para sí y para su familia.
- b) El salario percibido representa elevada influencia en el

estatus del empleado dentro de su comunidad; el estatus es elevado por la ganancia material más que por el tipo de trabajo, el cual algunas veces sólo puede ser conocido por su superior. Dentro de la empresa el salario puede ser igualmente una fuente de estatus, ya que en comparación con los salarios percibidos por los demás empleados, sirve como una medida de importancia relativa que el cargo y su ocupante posee para la empresa.

c) La posibilidad de ganancias más elevadas pueden también motivar a los empleados a aumentar su valor, mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones hacia la empresa.

Seguridad en el trabajo.

Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir los accidentes eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir y convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. Su empleo es indispensable para el desarrollo satisfactorio del trabajo.

Beneficios sociales.

Son las medidas indispensables de complementación y apoyo proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y productividad. Los servicios y beneficios sociales suelen abarcar tanto los establecidos por la ley, como beneficios extras. Estos pueden ser clasificados en:

#### 1. Actividades asistenciales.

Tienen por finalidad proveer al empleado y a su familia de cierta seguridad en casos imprevistos o de emergencia, muchas veces fuera de su control y voluntad. Tal es el caso de la asistencia médico-hospitalaria, remuneración por tiempo no trabajado, asistencia financiera, seguro de vida en grupo, etc.

#### 2. Actividades recreativas.

Se refieren a los servicios y a los beneficios que tienen por objetivo ante todo, crear condiciones de diversión, de reposo, de higiene mental o de descanso constructivo para los empleados.

#### 3. Actividades complementarias o de apoyo.

Son servicios y beneficios que tienen por objetivo ofrecer conveniencias y utilidades a los empleados. En ello están: el transporte, restaurante en el local de trabajo,

estacionamiento privado para los empleados, etc.

Relaciones dirección/empleado.

El estado óptimo ocurre cuando de la interacción individuo-organización, se obtienen los recursos necesarios para satisfacer las demandas de la otra parte y viceversa.

Supervisión.

Es la revisión realizada por una persona que ejerce funciones de dirección o administración. Sus principales responsabilidades son:

- a) Guía e instructor de sus empleados.
- b) Ejecutor de ideas: de las propias y de las precedentes de sus superiores o de especialistas del staff.
- c) Miembro del grupo de trabajo de los superiores de su propio nivel.
- d) Subordinado de su propio jefe y de otras jerarquías superiores.

e) Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados, tal como son presentadas éstas por los delegados sindicales y por los propios interesados.

Políticas de la Compañía.

Son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos: éstas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

Los requisitos que debe cubrir una política son:

1. Estabilidad.

Consistencia y fundamentación, pues sólo evitando los frecuentes cambios de criterio habrá una orientación clara para los ejecutores.

2. Flexibilidad.

Debe contar con tal característica para adaptarse a las necesidades que demanden su modificación.

### 3. Inteligibilidad.

Debe ser clara para evitar las malas interpretaciones causadas por las diferencias individuales de los integrantes del grupo humano de una empresa.

### 4. Practicabilidad.

Todo el personal de una organización necesita advertir que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose.

### 5. Sinceridad.

La insinceridad en el proceder desprestigia no sólo la orden recibida sino la autoridad de quien la dicta; además, si las acciones cotidianas contradicen las declaraciones, los miembros de la organización perciben esa discrepancia, y esto causa irritación y frustraciones.

### 6. Efectividad.

No debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política vaya quedando relegada a la condición de letra muerta debido a su reiterada inobservancia.

### 7. Participación en su elaboración.

Para que el personal observe la política establecida, necesita estar convencido de sus ventajas; para facilitar

este convencimiento es recomendable hacer que participe en la elaboración de la misma.

## 2. INVESTIGACION EN BANCOMER

### 2.1 PROBLEMA.

Qué tanto ha influido la reprivatización de Bancomer - en la satisfacción laboral de sus empleados?

### 2.2 HIPOTESIS.

Con la reprivatización de Bancomer, las condiciones generales de trabajo se han deteriorado, de tal forma que existe una baja satisfacción en el trabajo.

### 2.3 DEFINICION DE VARIABLES.

#### Variable independiente.

Son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos. Tiene como características la selección y la manipulación.

La variable independiente de esta investigación es: Condiciones generales de trabajo, a raíz de la reprivatización de Bancomer.

### Variable dependiente.

Es el efecto producido por la variable independiente, sus características son: observación y medición.

La variable dependiente es: el grado de satisfacción en el trabajo.

## 2.4 METODOLOGIA.

### 2.4.1 CONTROL DE VARIABLES.

Para llevar un control de la investigación, se determinó aplicar las encuestas en 5 sucursales del Grupo Financiero Bancomer sin tomar en consideración el puesto que ocupase el empleado dentro de la empresa, dado que la reestructuración influye en todos los niveles.

El objetivo que se siguió fue el de obtener información que reflejara el grado de satisfacción que experimenta el personal como resultado de las condiciones generales de trabajo, así como también algunas sugerencias que hacen los empleados a la empresa para solucionar este problema (si lo hay).

#### 2.4.2 SUJETOS.

Con el objeto de obtener una información generalizada se optó por aplicar la encuesta a empleados bancarios del Grupo Financiero Bancomer, de varios puestos, no importando si eran trabajadores sindicalizados o de confianza, ni si su ocupación era operativa, de supervisión o de dirección.

#### 2.4.3 MUESTREO.

Para la investigación, se determinó extraer una parte de la población (muestreo aleatorio) considerándola como representativa, de tal forma que todos los elementos de la muestra, tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos.

#### 2.4.4 INSTRUMENTO.

El instrumento que se utilizó para la investigación fue el cuestionario, éste incluye preguntas objetivas ( edad, sexo, etc. ), cerradas ( contestadas por un si o no ), de opción múltiple ( presentan una serie de posibilidades para responder ), y abiertas ( opiniones del entrevistado ).

#### 2.4.5 TRATAMIENTO DE LAS VARIABLES.

Para poder realizar un análisis objetivo de los resultados obtenidos de la encuesta, se aplicaron algunos parámetros estadísticos a cada tipo específico de pregunta:

- Objetivas. Se registraron las frecuencias de cada respuesta.
- Cerradas. Para conocer el grado de significancia, se utilizó la siguiente fórmula:

$$Z = \frac{Np - (X + 0.5)}{\sqrt{Npq}}$$

en la que el grado de confianza fue de un 5%, resultando una  $Z = 1.96$  como valor mínimo.

- Opción múltiple. En este tipo de pregunta se aplicaron dos criterios:

a) La siguiente fórmula:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - e)^2}{e}$$

donde:  $e$  = Esperanza matemática

$O$  = Número de concurrencia

También se trabajó con un 5% de confianza, por lo que el valor mínimo significativo fue  $\chi^2=4.9$

b) Codificación: Dando valores de 3 (bueno), 2 (regular), y 1 (malo).

- Abiertas. Aquí se hace un concentrado de las opiniones que hace el empleado.

#### 2.4.6 CUESTIONARIO APLICADO EN BANCOMER.

##### INSTRUCCIONES.

Lea cuidadosamente cada pregunta y después marque con una X la opción que considere más adecuada a sus condiciones de trabajo.

Sexo M \_\_\_\_\_ F \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Escolaridad \_\_\_\_\_

Estado civil:

Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Viudo \_\_\_\_\_

Divorciado \_\_\_\_\_ Unión Libre \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en la empresa \_\_\_\_\_

Puesto actual \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_

1. Considera que a partir de la reprivatización, la empresa ha:

- a) Mejorado \_\_\_\_\_
- b) Permanece igual \_\_\_\_\_
- c) Empeorado \_\_\_\_\_

2. En su opinión, la estructura de la empresa:

- a) Ha sufrido cambios importantes \_\_\_\_\_
- b) Ha sufrido cambios sin importancia \_\_\_\_\_
- c) No ha sufrido cambios \_\_\_\_\_

3. En caso de haber contestado la opción a o b, explique brevemente esos cambios.

---

---

---

---

4. Considera que con la reprivatización los objetivos internos de la empresa han sido orientados a:

- a) Mejoras para la empresa \_\_\_\_\_
- b) Mejoras para el empleado \_\_\_\_\_
- c) Mejoras para ambos \_\_\_\_\_

5. De la siguiente lista de condiciones de trabajo, usted opina que:

La seguridad es Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

La ventilación es Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

La iluminación es Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

La apariencia es Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

Las condiciones del mobiliario son

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Malas \_\_\_\_\_

6. Cuenta con el material necesario para realizar eficientemente su trabajo:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. La relación de trabajo con sus compañeros es:

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

8. La relación con su jefe inmediato es:

a) Amistosa \_\_\_\_\_

b) Se centra sólo en aspectos laborales \_\_\_\_\_

c) Hostil \_\_\_\_\_

9. Considera que la comunicación dentro de la empresa fluye de manera:

a) Eficaz, rápida y oportuna \_\_\_\_\_

b) Ineficaz e inoportuna \_\_\_\_\_

10. Con la reprivatización, el ambiente laboral:

- a) Ha mejorado \_\_\_\_\_
- b) Sigue igual \_\_\_\_\_
- c) Ha empeorado \_\_\_\_\_

11. Tiene el apoyo de su jefe y compañeros para lograr sus objetivos personales:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. La situación actual de los siguientes aspectos es:

	Buena	Regular	Mala
El trabajo en equipo	_____	_____	_____
El reconocimiento al empleado	_____	_____	_____
La competencia con sus compañeros	_____	_____	_____
Los ascensos y promociones	_____	_____	_____
Participación en la toma de decisiones	_____	_____	_____
Disciplina en el centro de trabajo	_____	_____	_____
La motivación	_____	_____	_____

13. Considera que su salario es:

- a) Acorde a sus funciones y responsabilidades \_\_\_\_\_
- b) No va de acuerdo a sus funciones y responsabilidades \_\_\_\_\_

14. Con la reprivatización, su salario:

- a) Empeora \_\_\_\_\_  
b) Se mantiene igual \_\_\_\_\_  
c) Se mejora \_\_\_\_\_

15. Las prestaciones que usted recibe son:

Buenas \_\_\_\_\_ Regulares \_\_\_\_\_ Malas \_\_\_\_\_

16. Recibe estímulos económicos por su buena actuación en el trabajo:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

17. Cuando ingresó a la empresa, la capacitación que recibió fue:

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

18. En los doce últimos meses ha recibido cursos de capacitación:

Si \_\_\_\_\_, Cuántos \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

19. Cuando se dan cursos de capacitación, usted asiste por:

- a) Interés \_\_\_\_\_  
b) Obligación \_\_\_\_\_

20. La duración de la jornada de trabajo es:

- a) De más de 8 horas \_\_\_\_\_
- b) De 8 horas \_\_\_\_\_
- c) De menos de 8 horas \_\_\_\_\_

21. Considera que la jornada de trabajo es:

- a) Excesiva \_\_\_\_\_
- b) Adecuada \_\_\_\_\_

22. Considera que la carga de trabajo se distribuye equitativamente:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

23. Qué representa para usted el sindicato:

- a) Un respaldo \_\_\_\_\_
- b) Una seguridad total \_\_\_\_\_
- c) Otra, cuál \_\_\_\_\_

24. El puesto que ocupa es sindicalizable:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

25. En qué porcentaje considera que el sindicato representa los intereses de los trabajadores:

- a) 90 - 100% \_\_\_\_\_
- b) 70 - 89% \_\_\_\_\_
- c) 50 - 69% \_\_\_\_\_
- d) Menos de 50 \_\_\_\_\_

26. Su conocimiento acerca del contrato colectivo de trabajo es:

- a) 90 - 100% \_\_\_\_\_ b) 70 - 89% \_\_\_\_\_  
 c) 50 - 69% \_\_\_\_\_ d) Menos del 50% \_\_\_\_\_

27. El sindicato:

- a) Mantiene una comunicación constante  
 con los sindicalizados \_\_\_\_\_  
 b) Mantiene una comunicación esporádica \_\_\_\_\_  
 c) No tiene comunicación con los sindicalizados \_\_\_\_\_

28. El desarrollo personal que ha obtenido dentro de la empresa, lo considera:

Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

29. Las responsabilidades y funciones de su puesto son lo que usted esperaba:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

30. En qué proporción coinciden sus objetivos y metas con los de la empresa:

- a) 90 - 100% \_\_\_\_\_ b) 70 - 89% \_\_\_\_\_  
 c) 50 - 69% \_\_\_\_\_ d) Menos del 50% \_\_\_\_\_

31. Los conocimientos adquiridos en la empresa le permiten desempeñar varios puestos:

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

32. A causa del ambiente de trabajo, considera que:

a) Ha cambiado su personalidad Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

b) Han cambiado sus intereses y metas Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

c) Han cambiado sus valores e ideas Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

33. Para usted, su trabajo le resulta:

a) Interesante \_\_\_\_\_

b) Tedioso \_\_\_\_\_

34. Su actitud ante el trabajo es:

a) Emprendedora \_\_\_\_\_

b) De conformismo \_\_\_\_\_

35. Qué tanto conoce el puesto que desempeña:

a) 90 - 100% \_\_\_\_\_ b) 70 - 89% \_\_\_\_\_

c) 50 - 69% \_\_\_\_\_ d) Menos del 50% \_\_\_\_\_

36. El proceso de trabajo es:

a) Versátil \_\_\_\_\_

b) Sistematizado \_\_\_\_\_

37. Usted ingresó a la empresa por:

a) Una persona conocida (recomendación) \_\_\_\_\_

b) Iniciativa propia \_\_\_\_\_

38. Para mejorar la satisfacción y entusiasmo en el trabajo usted propone que se implemente: ( marque las que considere necesarias )

Aumento de sueldo \_\_\_\_\_

Disminución de la jornada de trabajo \_\_\_\_\_

Replantear el aspecto sindical \_\_\_\_\_

Dar más apoyo al empleado \_\_\_\_\_

Evitar el burocratismo \_\_\_\_\_

Dinámica de grupos \_\_\_\_\_

Mejorar la capacitación \_\_\_\_\_

Fortalecer la seguridad laboral \_\_\_\_\_

Promoción escalafonaria \_\_\_\_\_

Mejorar las prestaciones \_\_\_\_\_

Motivar e incentivar al trabajador \_\_\_\_\_

Mejorar las instalaciones \_\_\_\_\_

Tener libertad de acción \_\_\_\_\_

Otros, cuáles \_\_\_\_\_

39. Qué espera de su trabajo?

40. A su juicio, actualmente existe algún problema laboral:

a) Si \_\_\_\_\_Cuál \_\_\_\_\_

b) No \_\_\_\_\_

#### 2.4.7 PROCEDIMIENTO.

La aplicación de cuestionarios se llevó a cabo en 5 sucursales del Grupo Financiero Bancomer. Se distribuyeron - de la siguiente manera:

Sucursal	No. de cuestionarios
Etiopía	20
Coruña	20
San Antonio Abad	20
Central de Abastos I	20
Central de Abastos II	20
	<hr/>
T O T A L	100

La distribución fué arbitraria, ya que se tenían conocidos en éstas sucursales y se pensó que de alguna manera podrian facilitar el acceso para realizar la investigación. Desgraciadamente, esto no fué posible y la aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo a través de un interlocutor ( empleado de Bancomer ) quien fue instruido para expli

car la intención de cada pregunta y para aclarar cualquier duda.

De los 100 cuestionarios distribuidos, sólo se devolvieron 40 que pertenecían a las sucursales de Central de Abastos I ( 20 ), Central de Abastos II ( 17 ), y de 3 compañeros estudiantes de la UAMI ( diversas sucursales ).

Una vez recopilados los datos, se procedió a cuantificar los resultados y a aplicar un tratamiento estadístico que sirvió para comprobar lo acertado o erróneo de la hipótesis planteada.

### 3. R E S U L T A D O S .

#### 3.1 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

Los datos que arrojó el cuestionario fueron cuantificados y posteriormente sometidos a un análisis estadístico para determinar el grado de significancia en la investigación.

Los resultados de dicho análisis fueron:

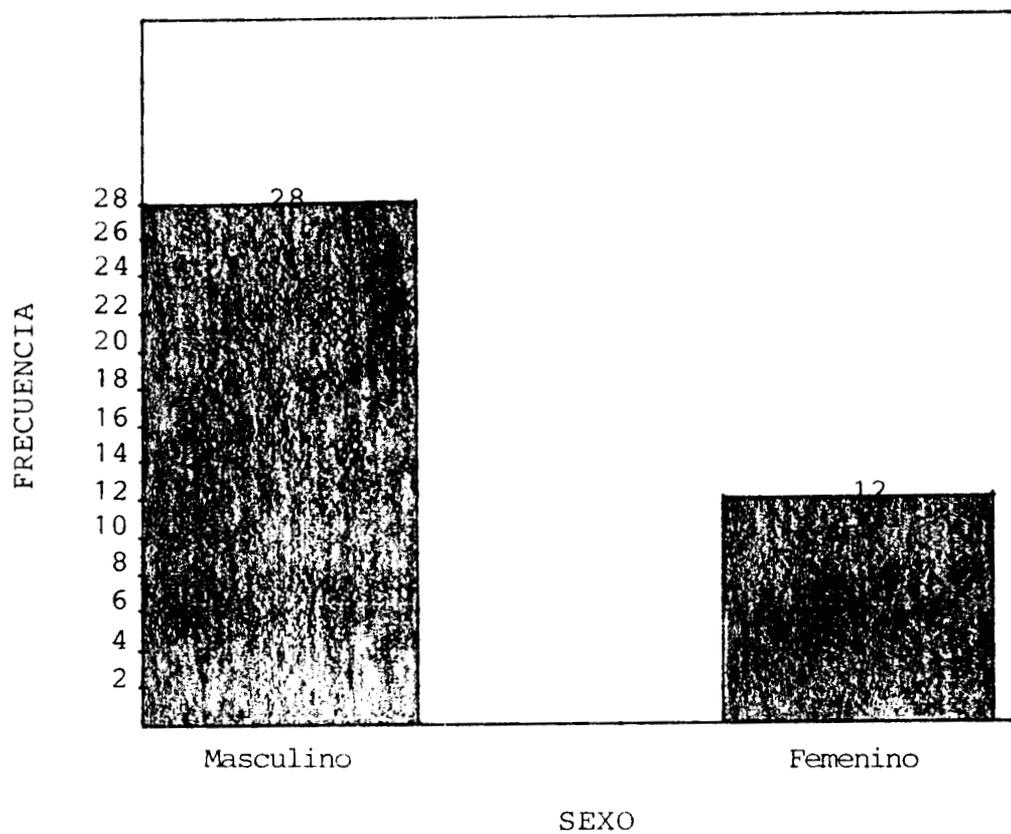
Para Z mayor a 1.96

Para  $X^2$  mayor a 4.9

1=3.95	11=2.69	20=2.37	32=3.96	25=1.25
2=3.32	13=5.22	21=0.79	33=1.42	26=8.60
4=1.11	14=1.11	22=5.54	34=2.37	28=5.15
6=0.79	15=1.74	23=1.11	35=3.32	30=3.95
7=5.22	16=4.90	24=3.01	36=0.16	
8=6.17	17=0.16	27=3.32	37=5.22	
9=1.11	18=1.42	29=0.16	40=0.16	
10=0.79	19=2.69	31=4.27		

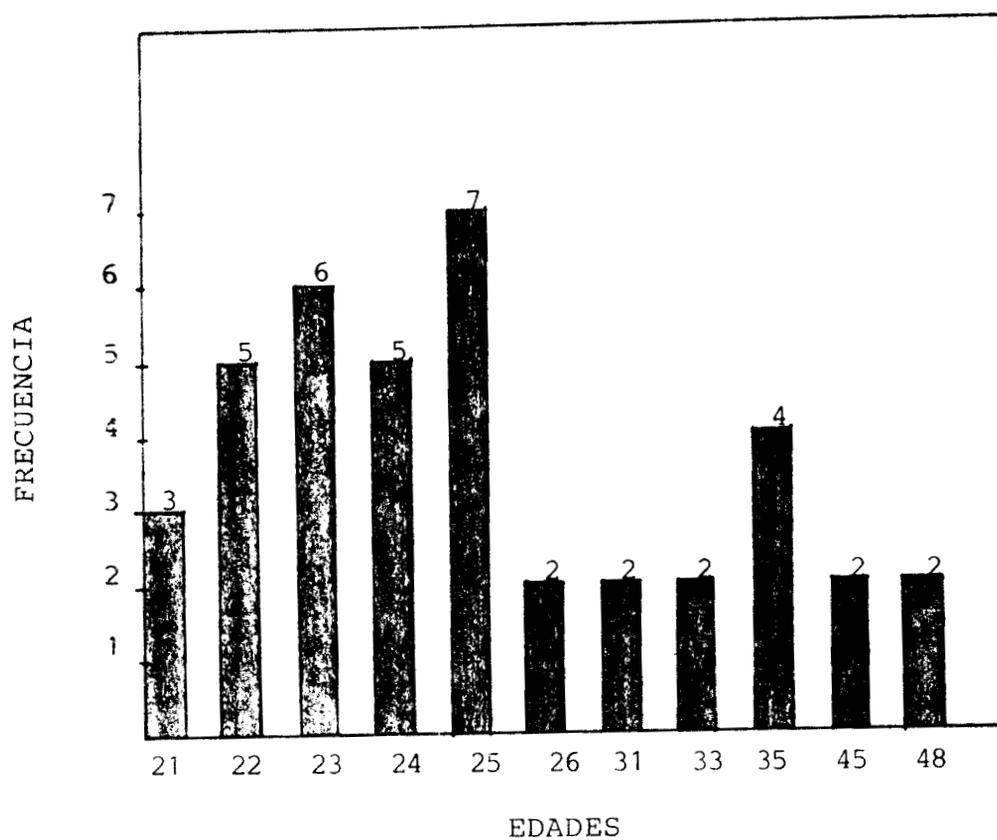
En las siguientes páginas, se interpretan los resultados significativos, así como los aportes de las preguntas abiertas.

G1. DISTRIBUCION POR SEXO.



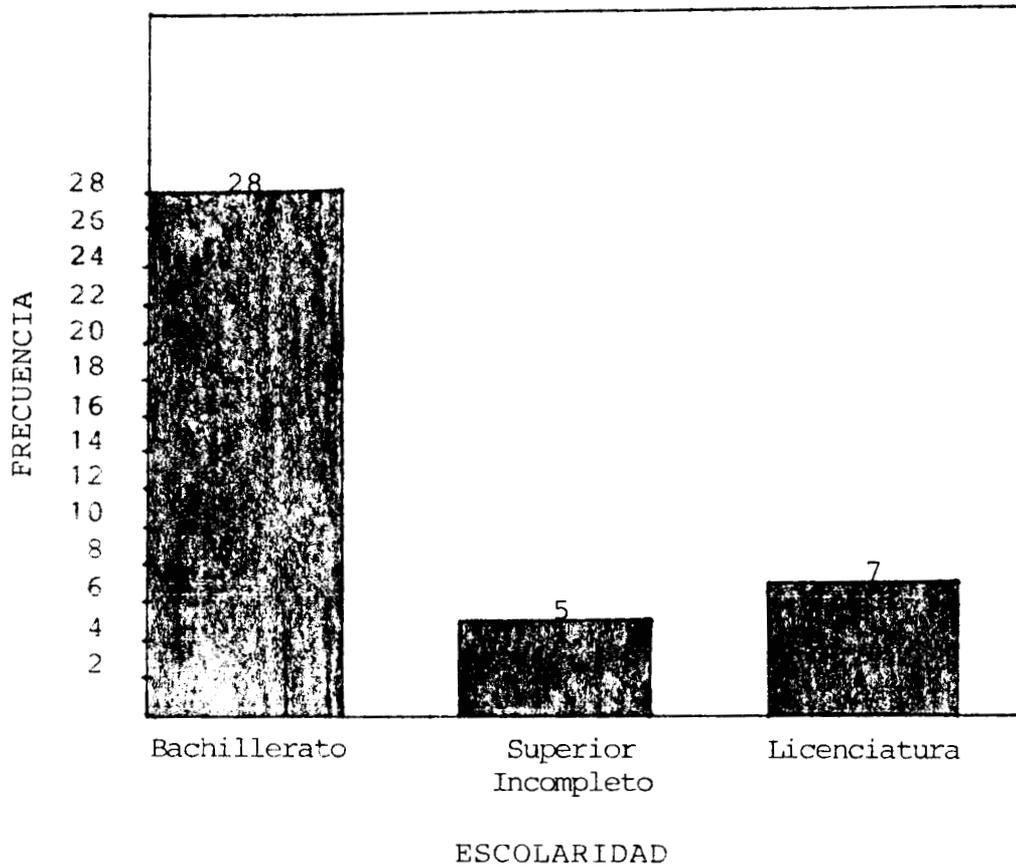
Esta gráfica representa la distribución de la población por sexo, en la que encontramos un 70% de incidencia del sexo masculino y un 30% del femenino.

## G2. DISTRIBUCION POR EDADES.



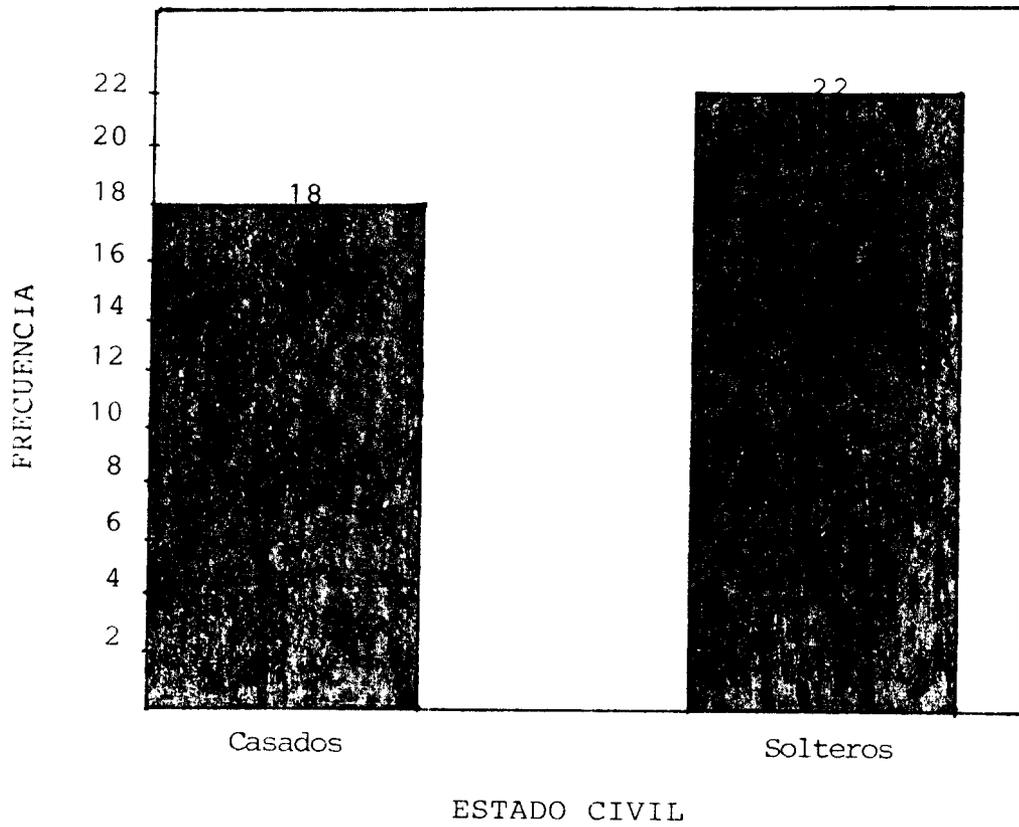
En la gráfica se puede observar que el 7.5% de la población tiene 21 años de edad, 22 y 24 años tienen en cada caso 12.5%, 15% tiene 23 años, 17.5% tiene 25 años, 26, 31, 33, 45 y 48 tienen 5% cada uno, y el 10% restante tiene 35 años de edad.

## G3. GRADO ESCOLAR.



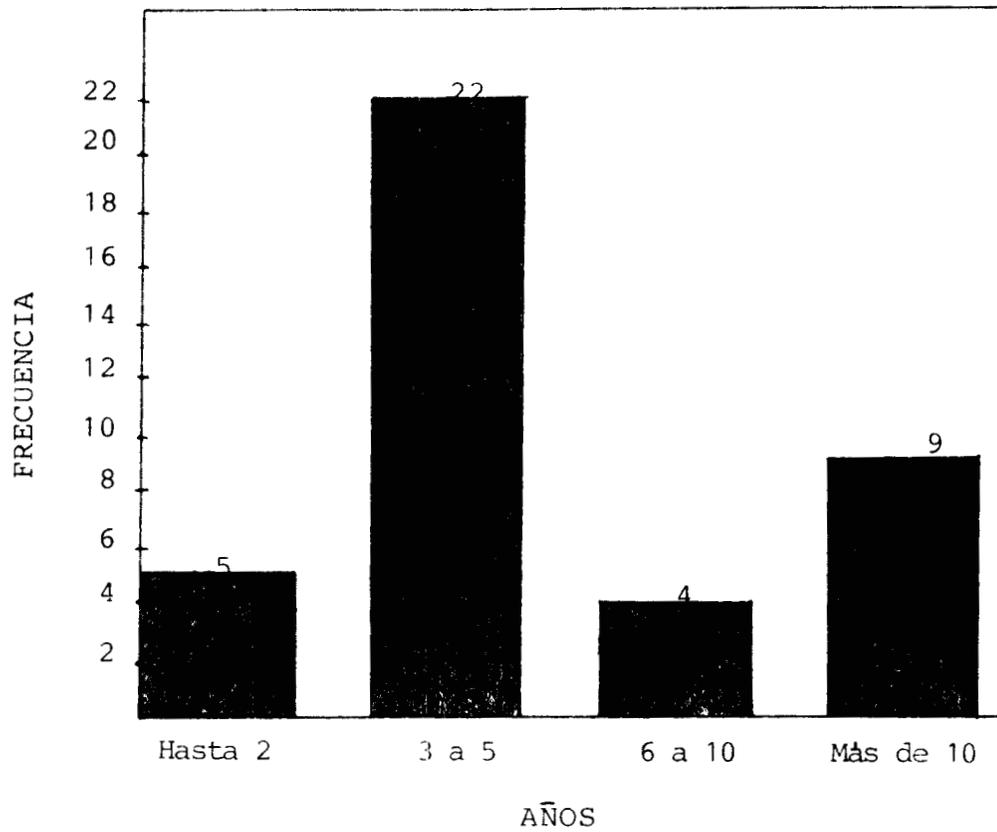
La escolaridad de la población se registró de la siguiente manera: 70% bachillerato, 12.5% superior incompleto y 17.5% licenciatura.

G4. DISTRIBUCION POR ESTADO CIVIL.



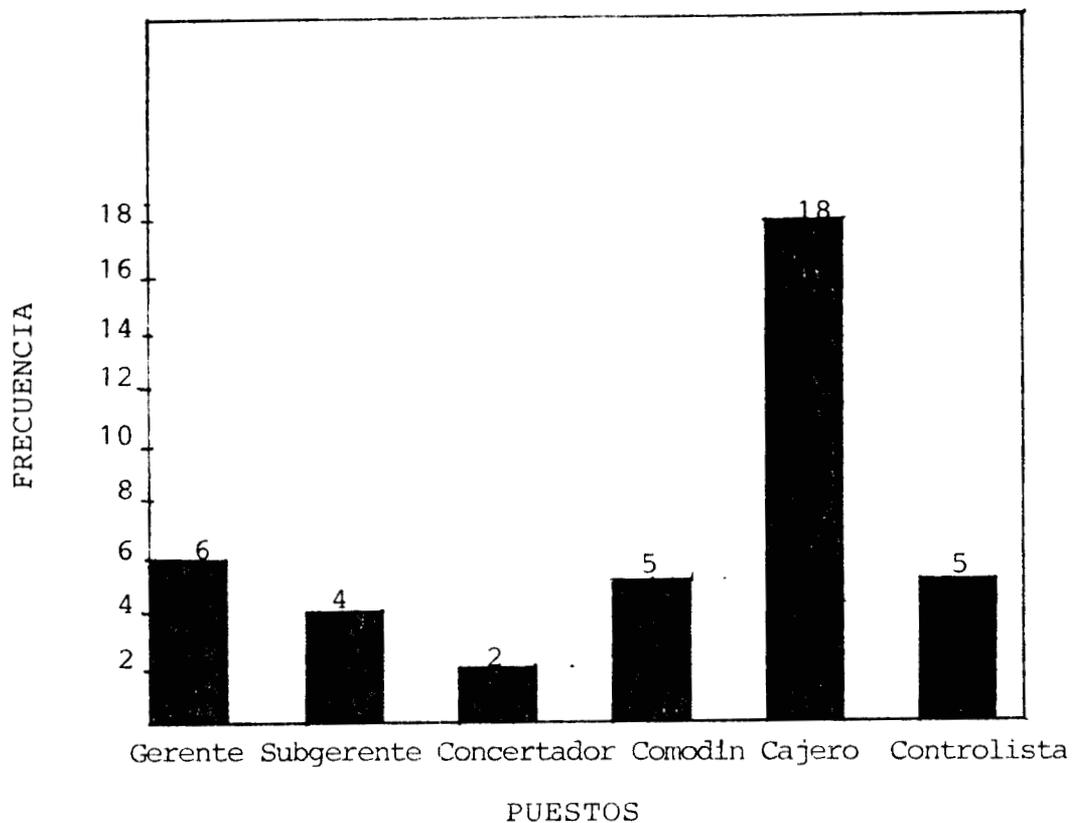
La presente gráfica muestra que un 45% de los empleados de Bancomer son casados y el resto son solteros (55%).

## G5. ANTIGÜEDAD.



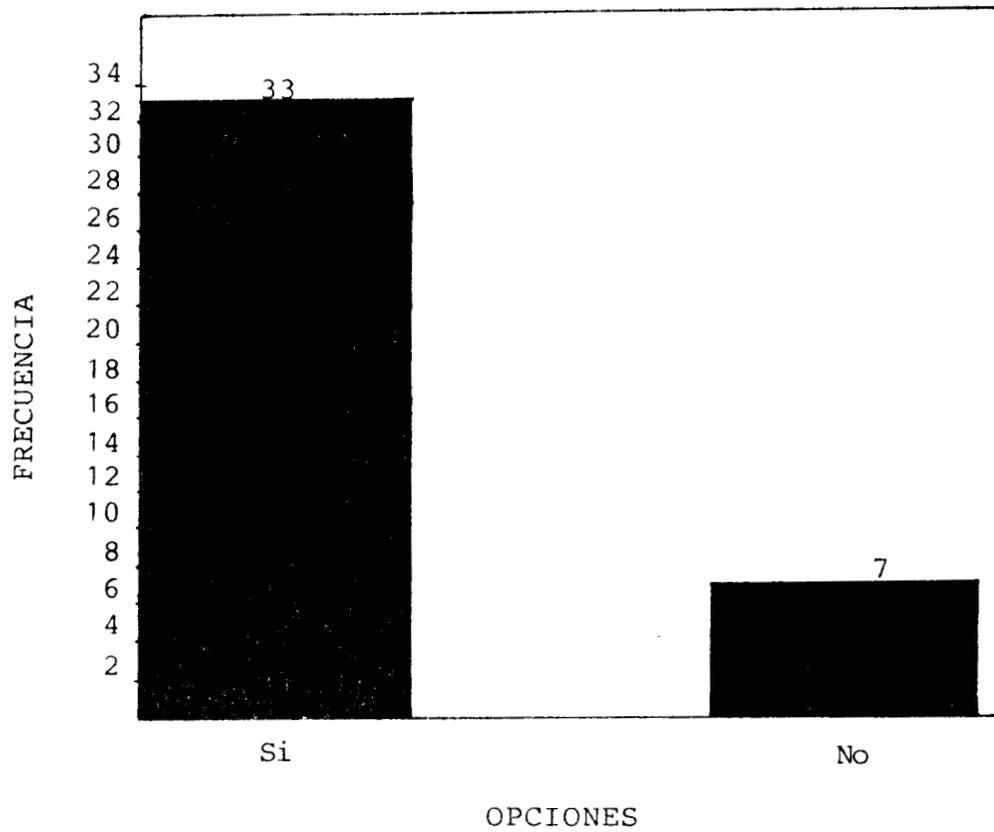
La antigüedad que se tiene en la empresa se reportó de la siguiente manera: 12.5% de la población analizada tiene menos de dos años, el 55% oscila entre 3 y 5 años, el 10% - entre 6 y 10 años, y el 22.5% tiene más de 10 años.

## G6. DISTRIBUCION POR PUESTOS.



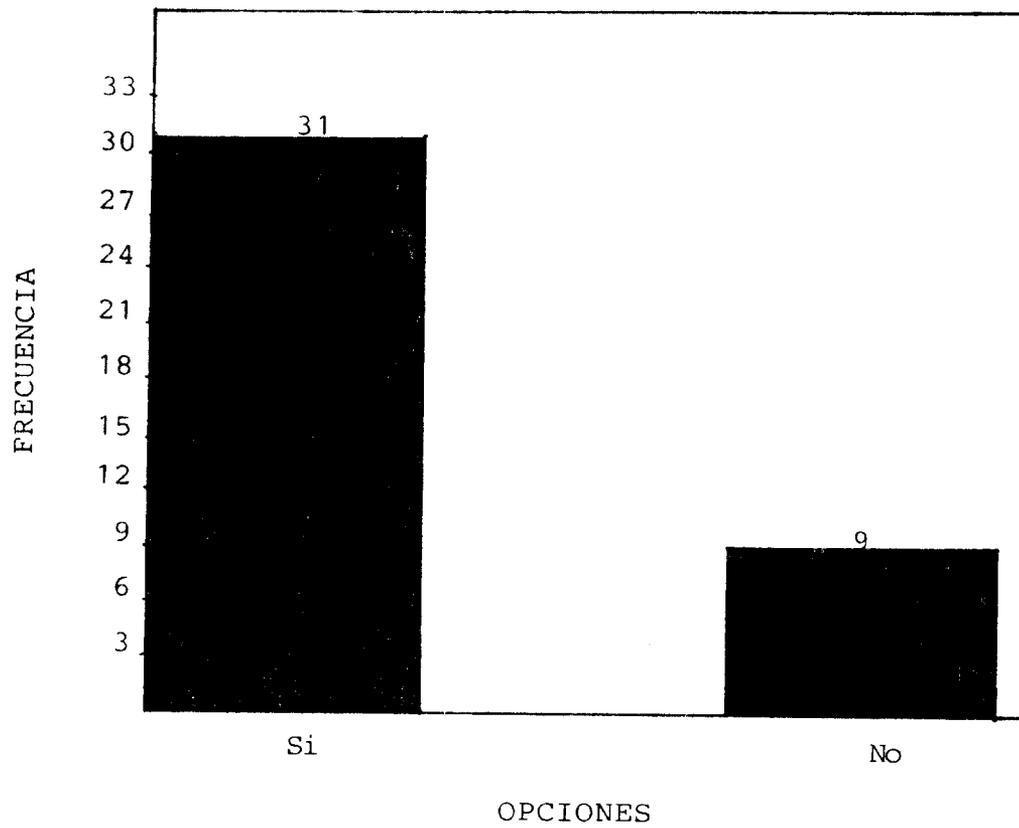
En la gráfica se puede observar que el 15% son gerentes, 10% subgerentes, 5% concertadores, 12.5% comodines, 45% cajeros, y 12.5% controlistas.

## G7. MEJORO LA EMPRESA.



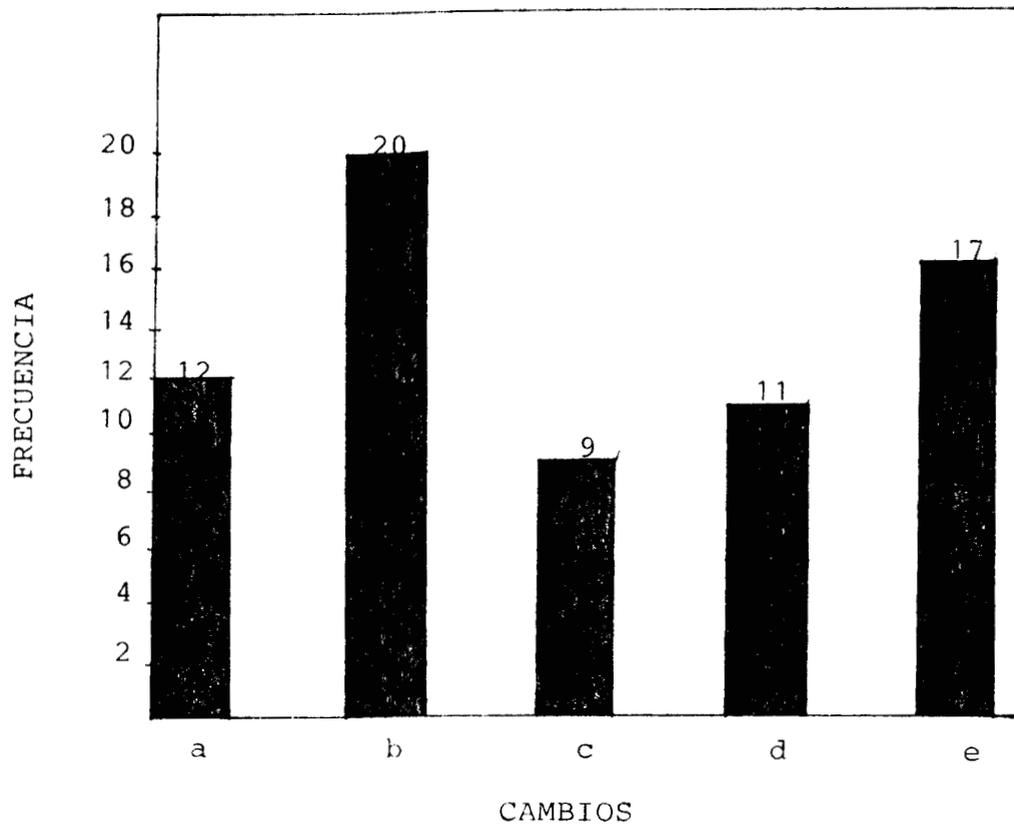
El 82.5% de las personas encuestadas respondieron que la empresa ha mejorado y el 17.5% restante, opina lo contrario.

G8. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.



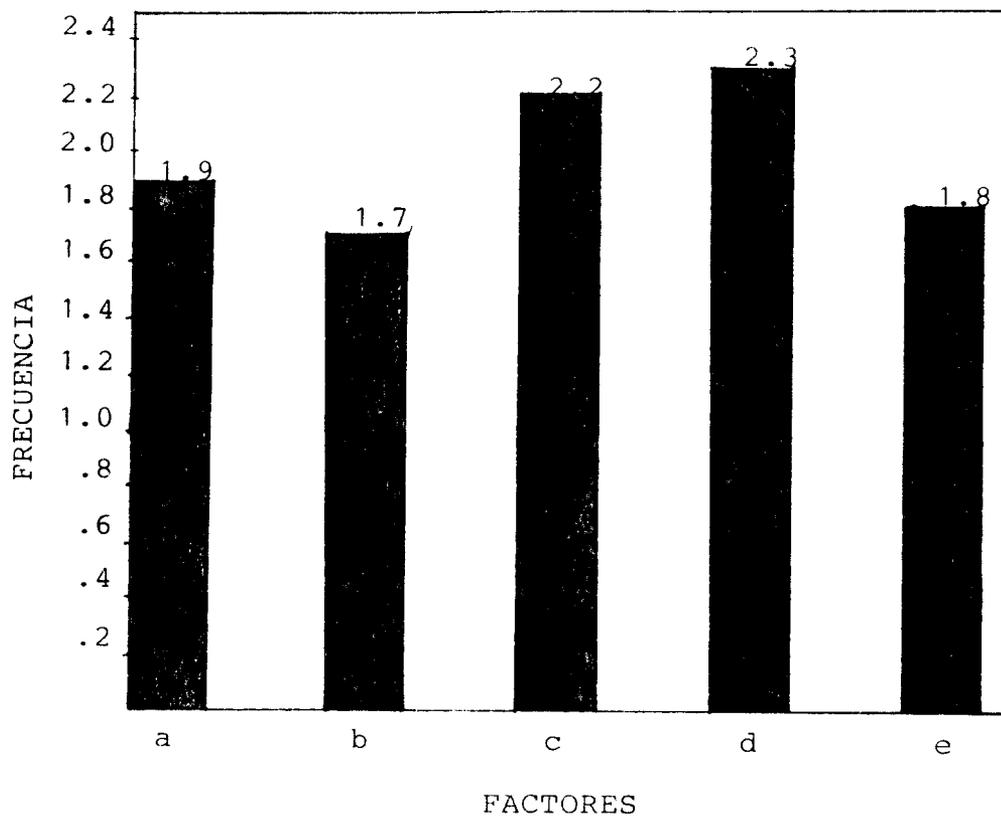
La gráfica indica que la empresa sufrió cambios importantes (77.5% de la población), aunque también cambios irrelevantes o nulos (22.5%).

## G9. TIPO DE CAMBIOS.



Los cambios que ha sufrido la empresa se dieron en cuanto a: a) cambio de imagen, b) reestructuración del personal, c) reestructuración de operaciones, d) nueva tecnología, y e) servicio al cliente.

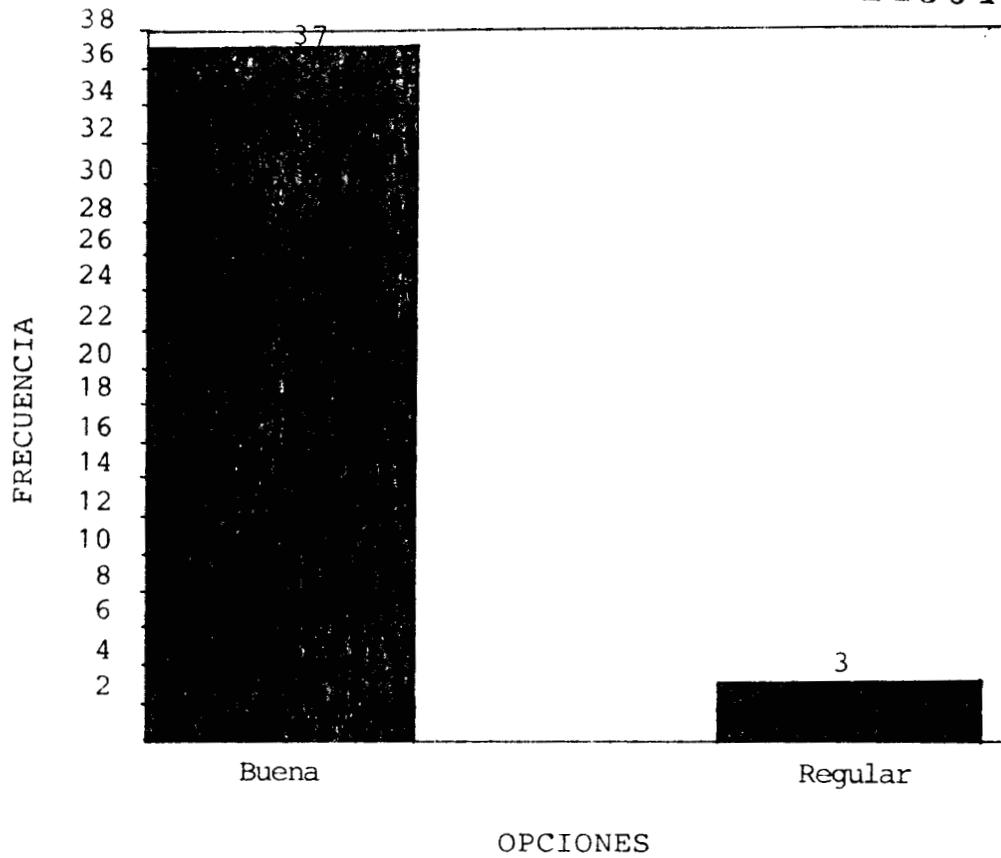
## G10. CONDICIONES DE TRABAJO.



En ésta gráfica se muestra la media de cada opción, considerando que por debajo de 1.6 las condiciones son malas, hasta 2.3 son regulares, y arriba de éste son buenas: a) seguridad, b) ventilación, c) iluminación, d) apariencia, y e) mobiliario.

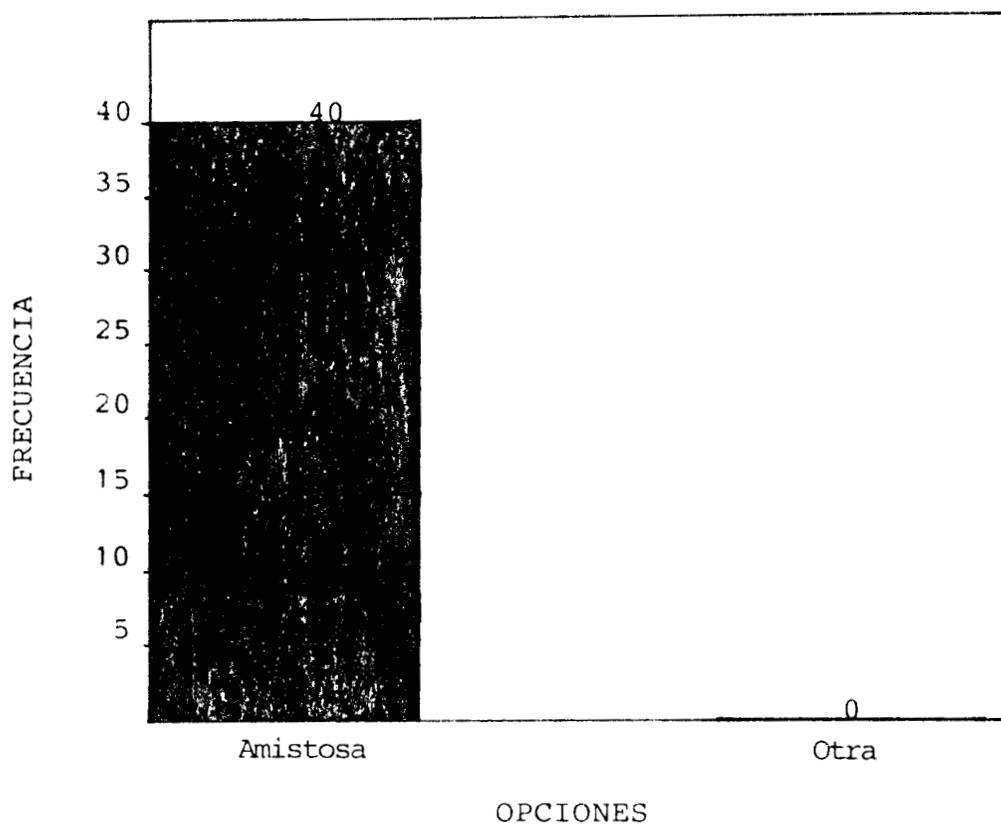
## G11. RELACION CON LOS COMPAÑEROS.

145049



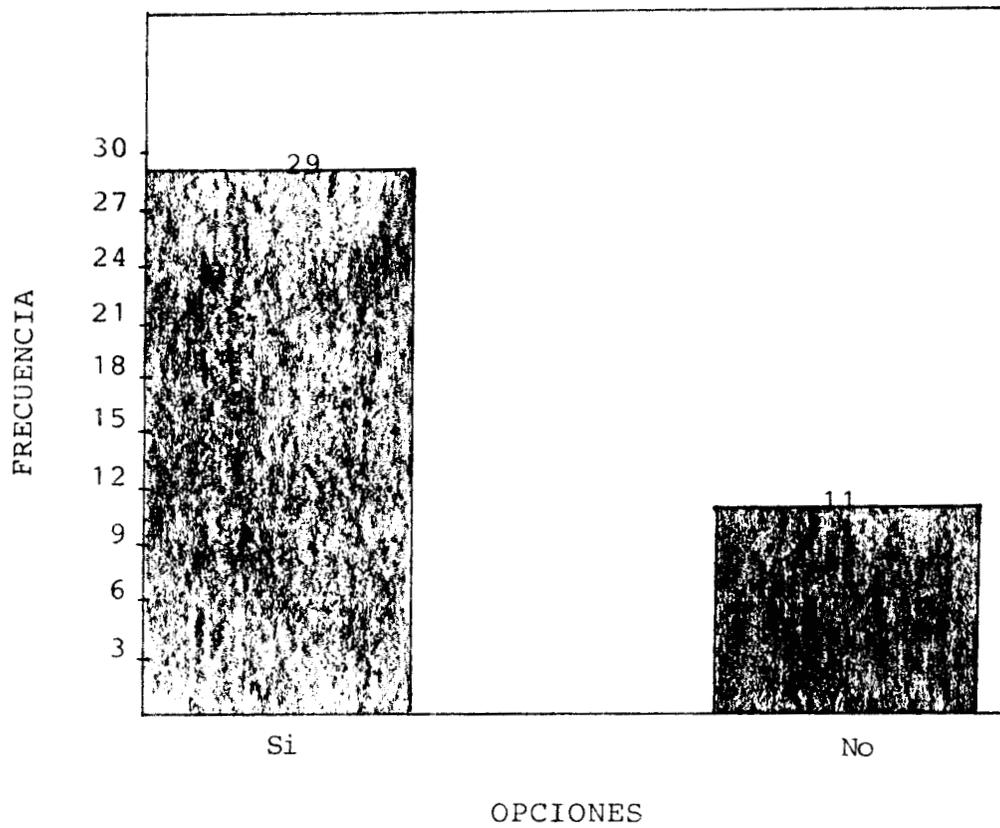
El 92.5% de la muestra, se inclina hacia una buena relación con sus compañeros y el resto (7.5%) consideran tener una regular relación.

G12. RELACION CON LOS JEFES.

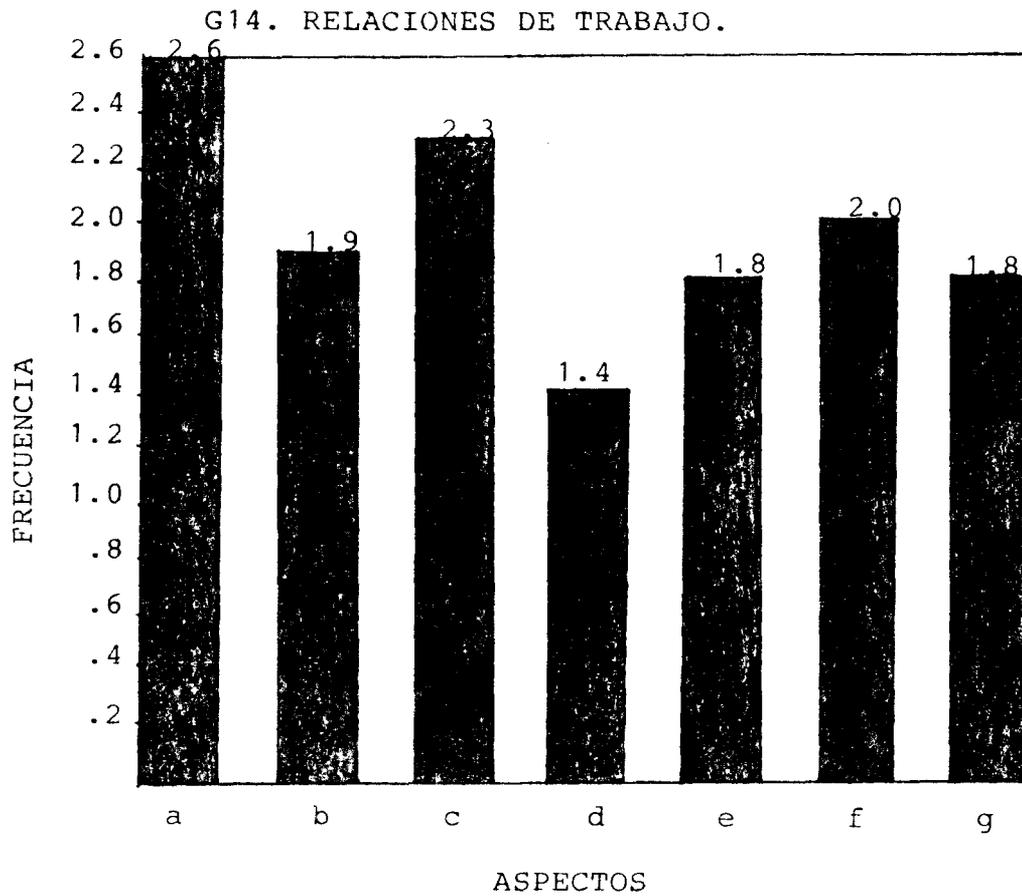


En ésta gráfica se puede observar que el total de la población, mantiene una amistosa relación con su jefe.

## G13. APOYO DE JEFES Y COMPAÑEROS.

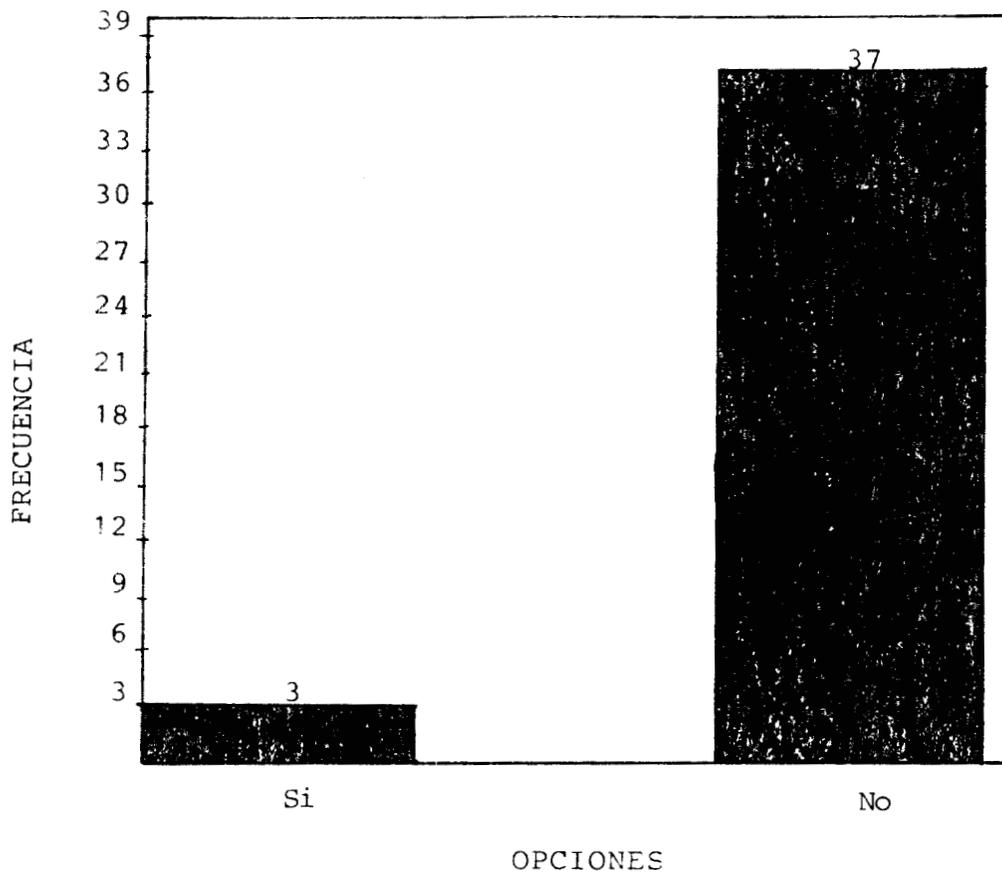


Se puede observar que el 72.5% de las personas encuestadas consideran tener apoyo para lograr sus objetivos y el 27.5% piensa lo contrario.



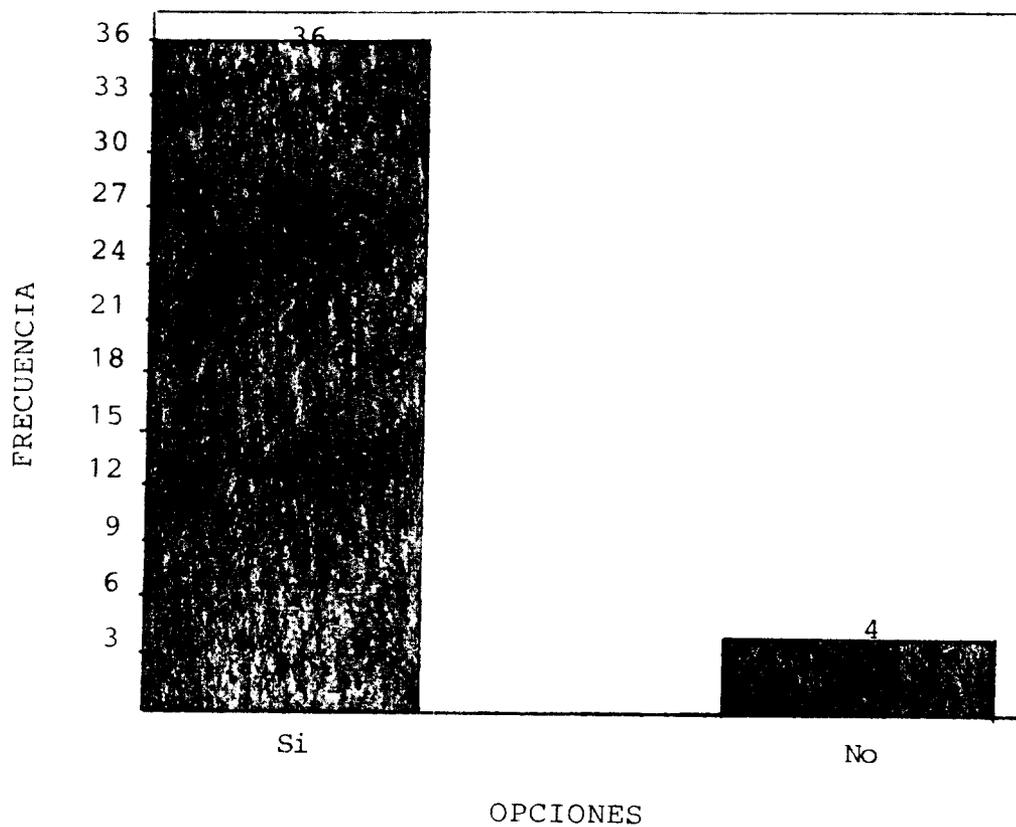
Esta gráfica muestra la media de cada aspecto siguiente; tomando el mismo criterio de la G10. a) Trabajo en equipo, b) reconocimiento al empleado, c) competencia con los compañeros, d) ascensos y promociones, e) participación en la toma de decisiones, f) disciplina en el centro de trabajo, y g) motivación.

## G15. RELACION SALARIO - FUNCIONES



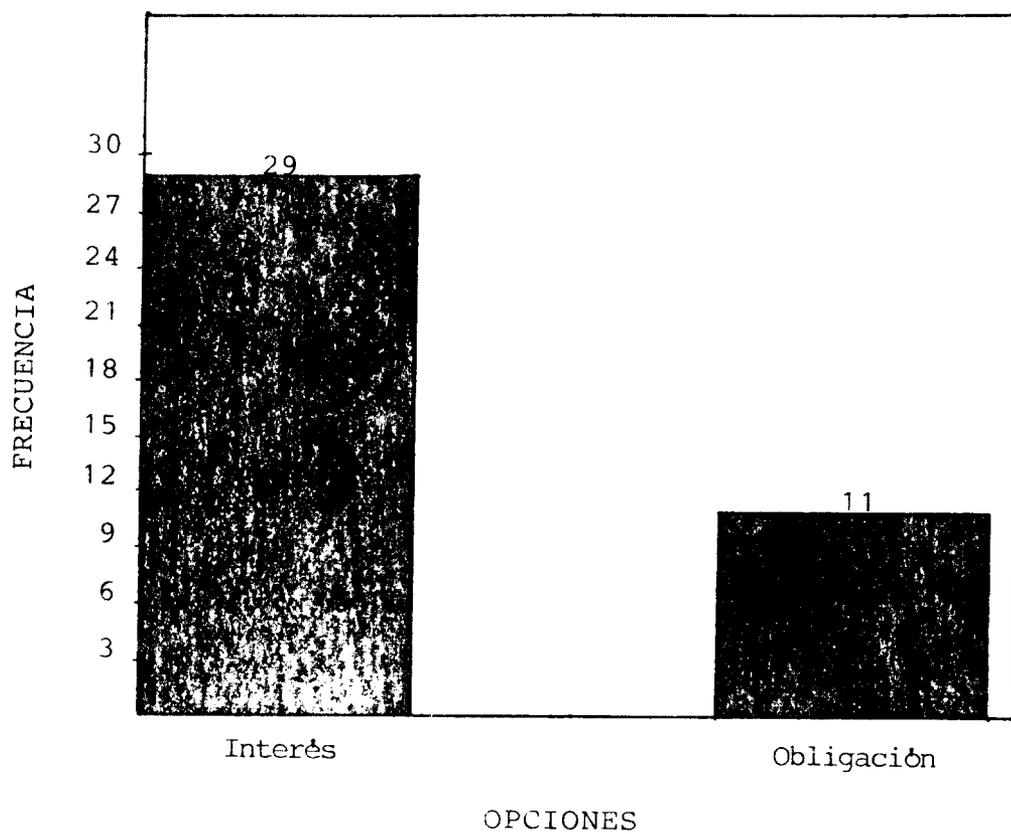
El 92.5% de la muestra considera que no reciben un salario acorde a sus funciones y responsabilidades, y el resto (7.5%) opina lo contrario.

## G16. ESTIMULOS ECONOMICOS.



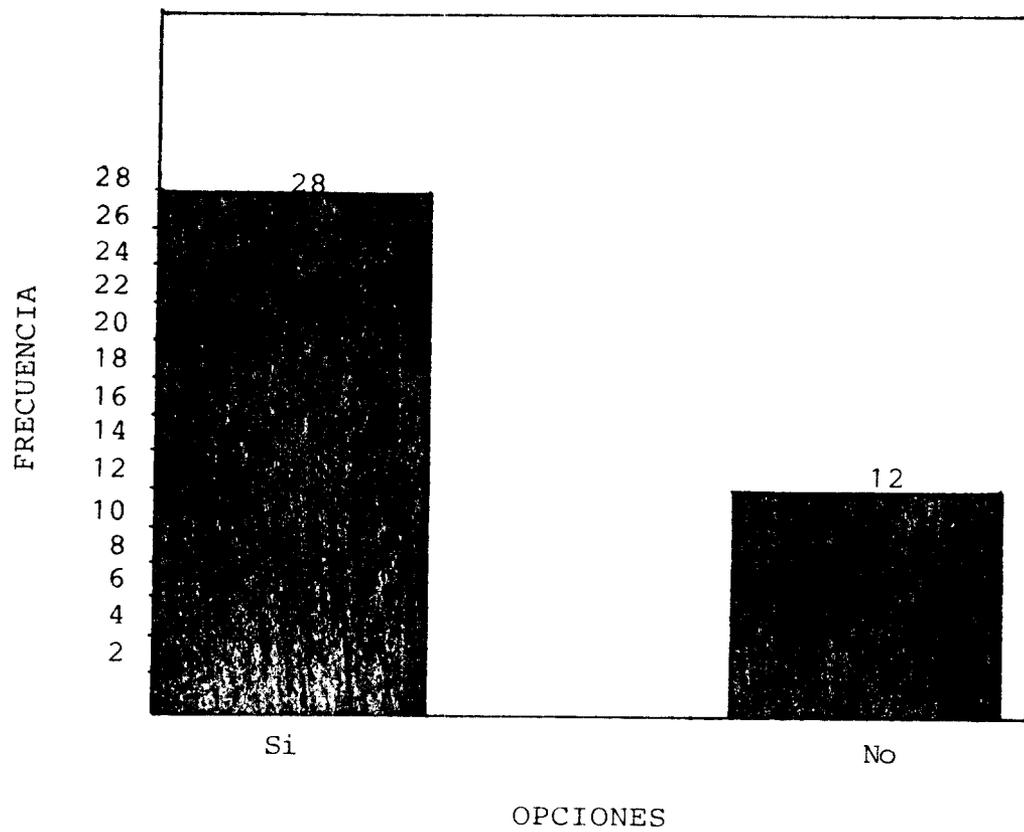
Por su buena actuación en el trabajo el 90% de los empleados de Bancomer recibe estímulos económicos y el resto no los recibe (10%).

## G17. CAPACITACION



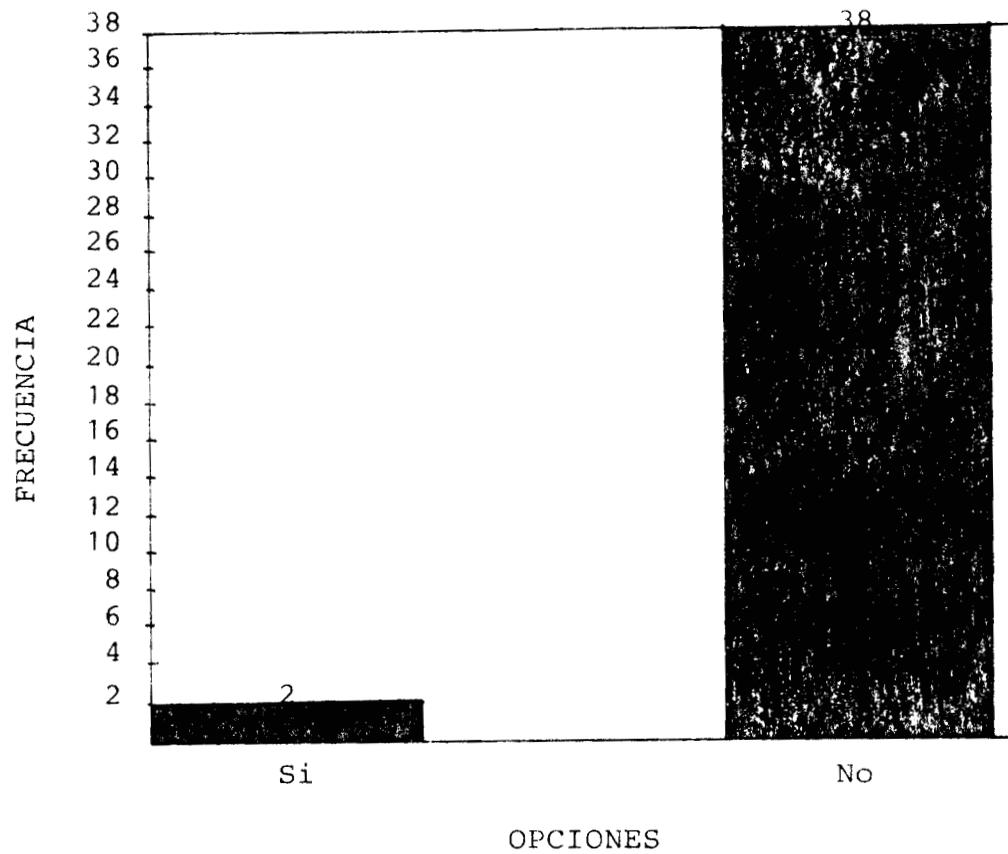
La asistencia a los cursos de capacitación se dan en un 72.5% por interés y el 27.5% por obligación.

G18. DURACION DE LA JORNADA DE TRABAJO.



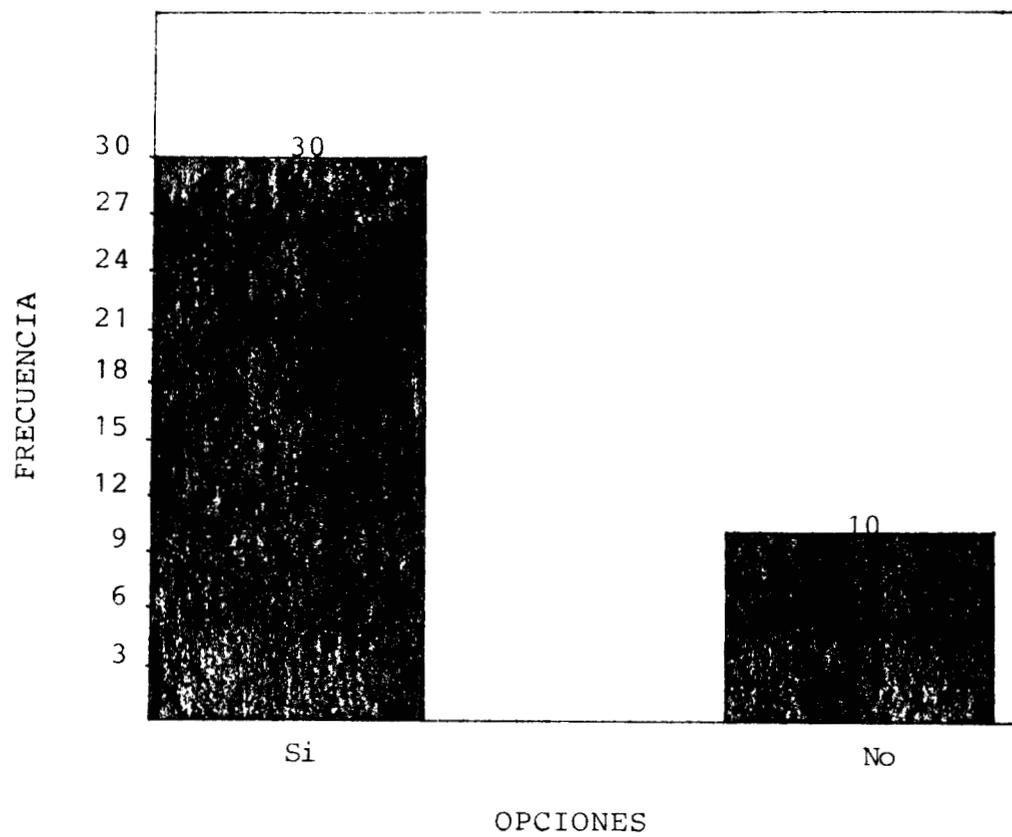
De ésta gráfica resulta que el 70% del personal trabaja más de 8 horas y el 30% no lo hace.

## G19. CARGA DE TRABAJO EQUITATIVA.



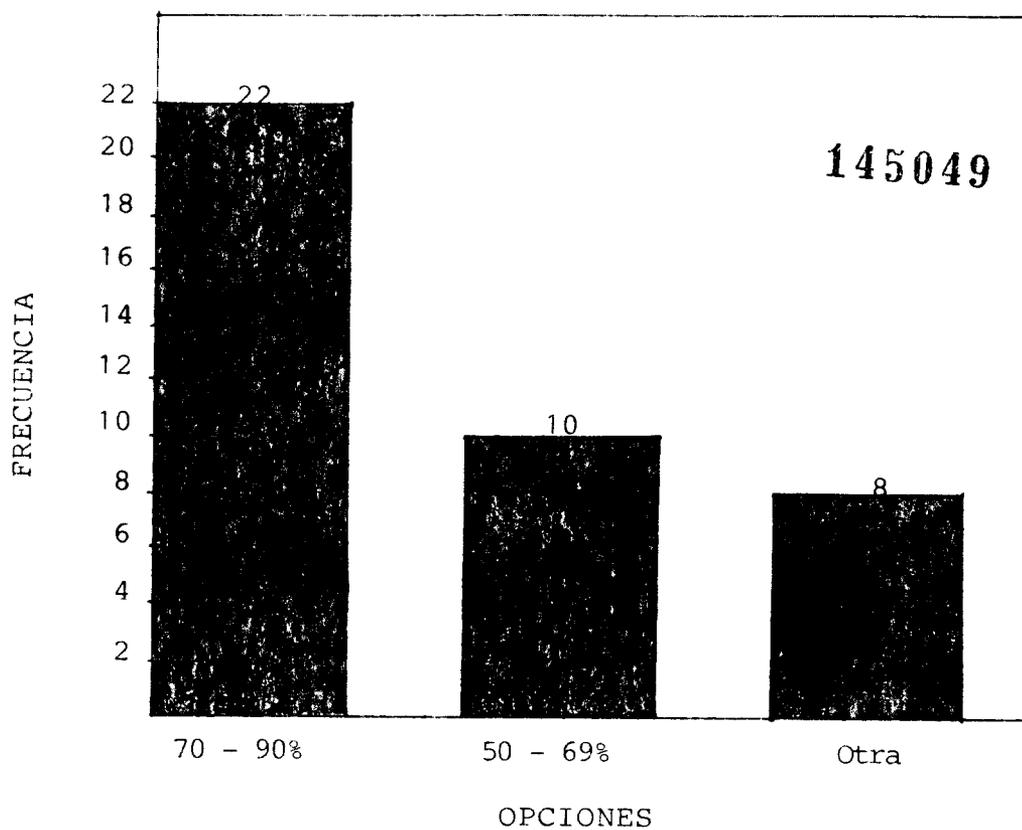
La gráfica muestra que la carga de trabajo es inequitativa dado que el 95% de los resultados se inclinan hacia esta afirmación y sólo el 5% difiere de opción.

## G20. PERSONAL SINDICALIZADO.



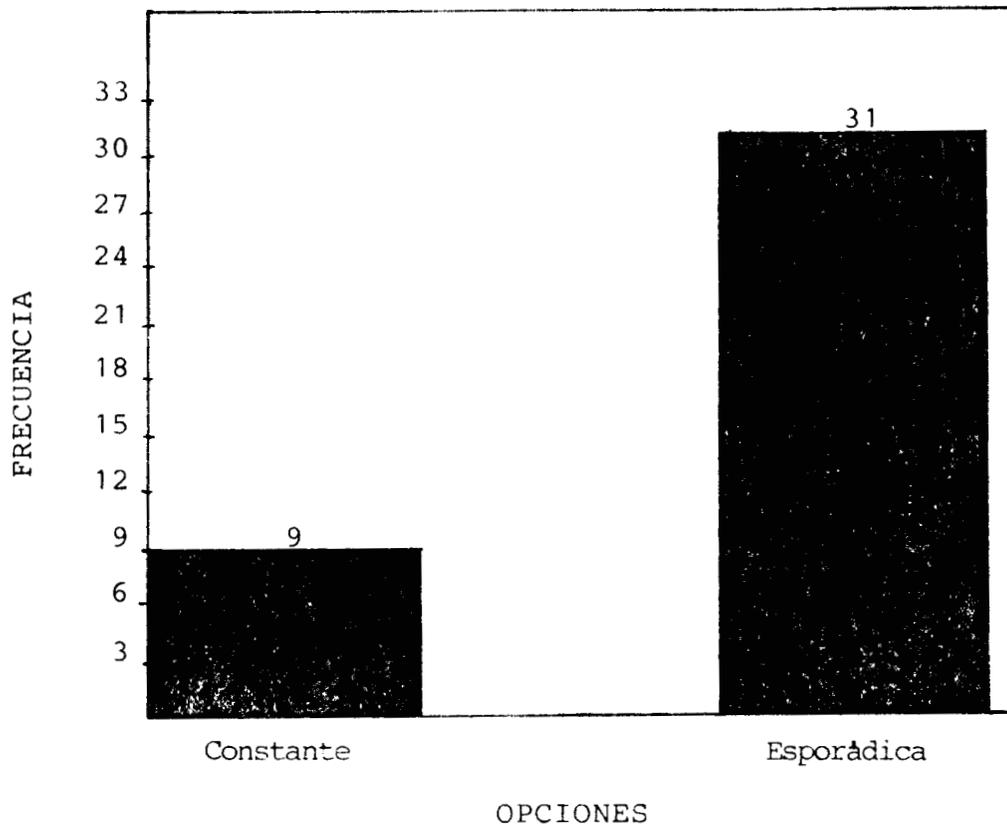
La mayor parte de la población encuestada (75%) pertenecen a puestos sindicalizables, el 25% restante no tiene sindicato.

## G21. CONOCIMIENTO DEL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO.



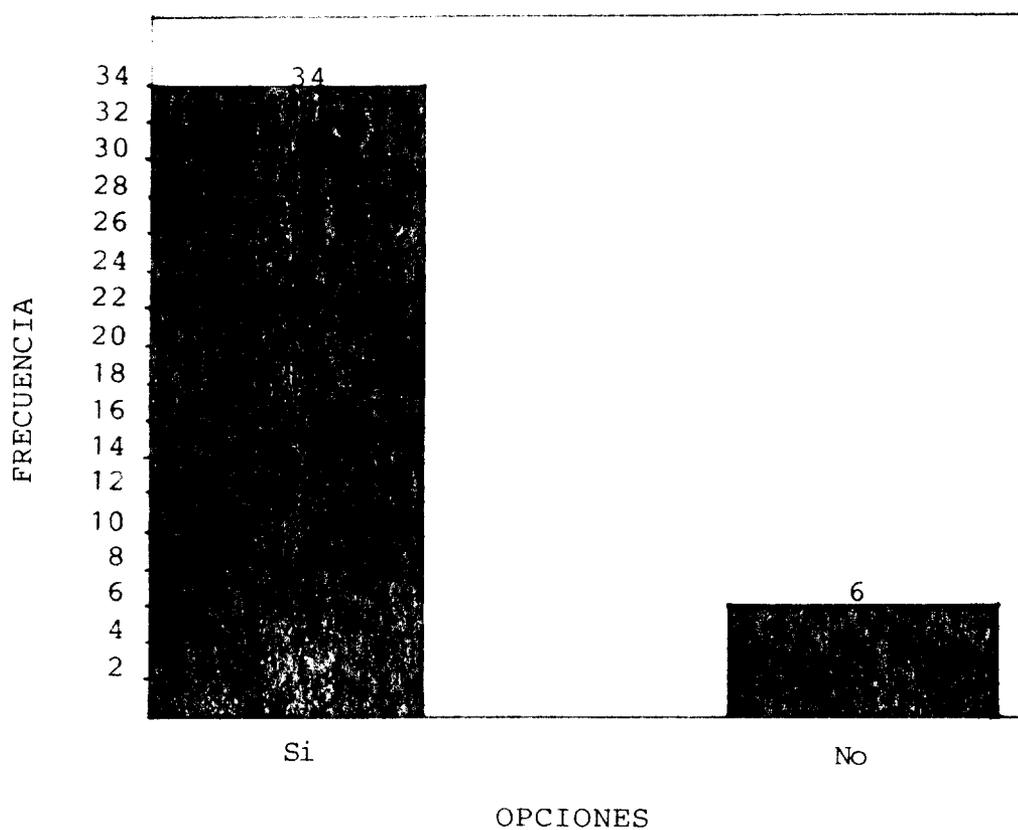
De aquí se desprende que un 55% del personal tiene un razonable conocimiento del Contrato Colectivo de Trabajo, el resto no lo conoce suficientemente.

## G22. COMUNICACION CON EL SINDICATO.



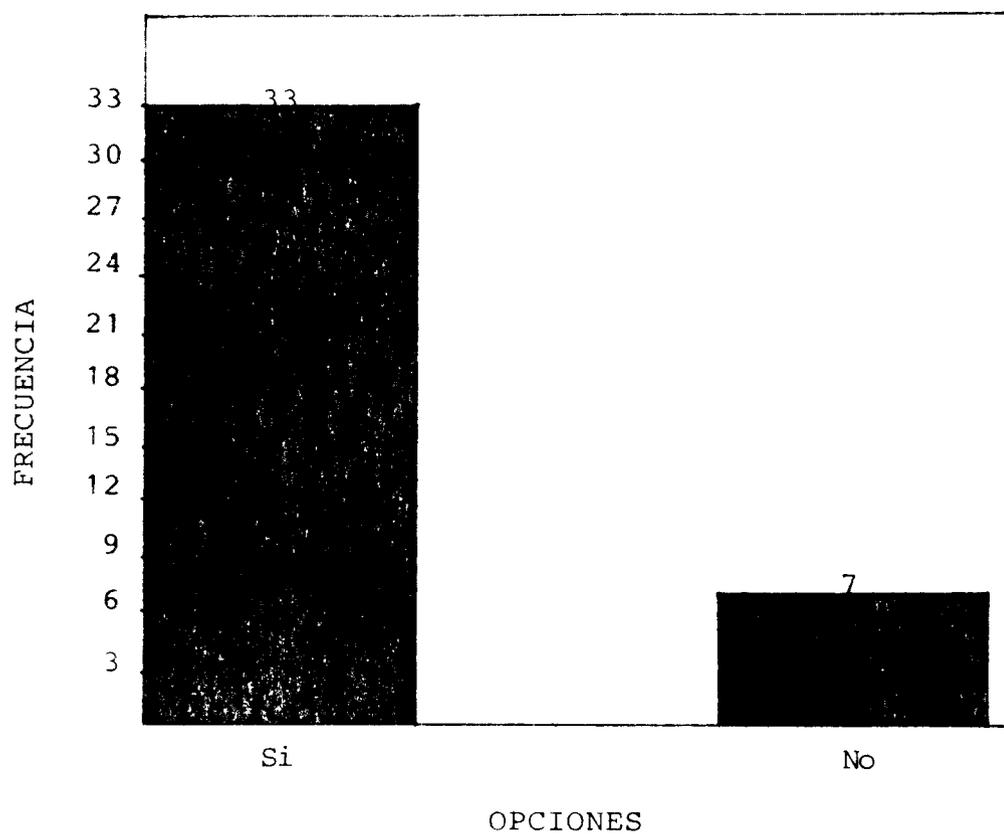
El resultado de la gráfica es que el 22.5% del personal tiene un continuo trato con los dirigentes sindicales, mientras que el 77.5% mantiene una comunicación esporádica.

## G23. CAPACIDAD PARA OTRO PUESTO.



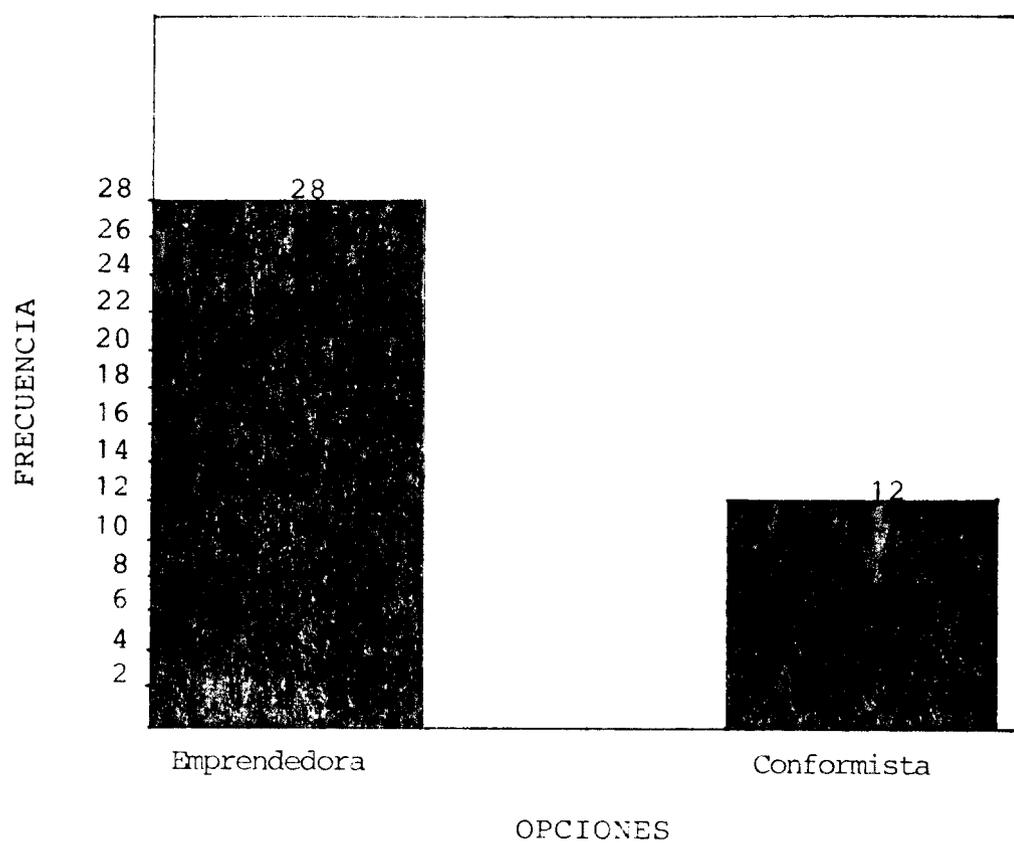
Un 85% de la población encuestada piensa que tiene la capacidad necesaria para desarrollar otro tipo de actividades y solamente el 15% creen no tener esa capacidad.

## G24. CAMBIO EN LOS INTERESES DEL EMPLEADO.



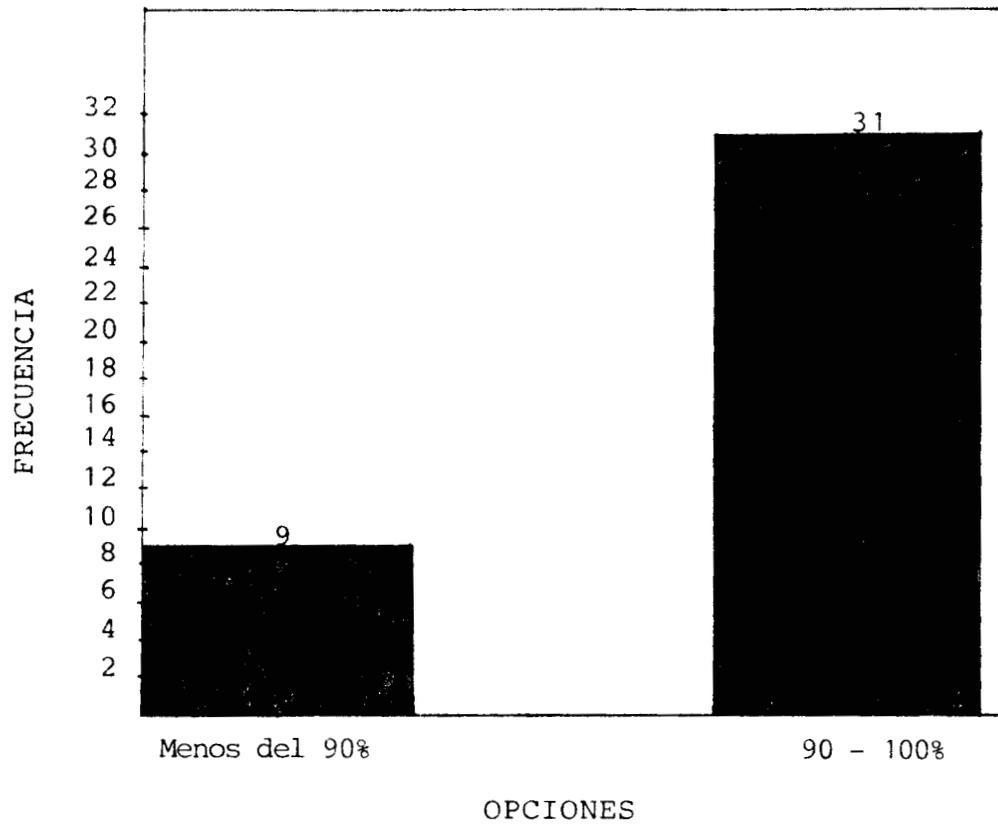
Los empleados de Bancomer han modificado sus intereses y metas en un 82.5%, el resto (17.5%) se mantiene estable.

## G25. ACTITUD ANTE EL TRABAJO.



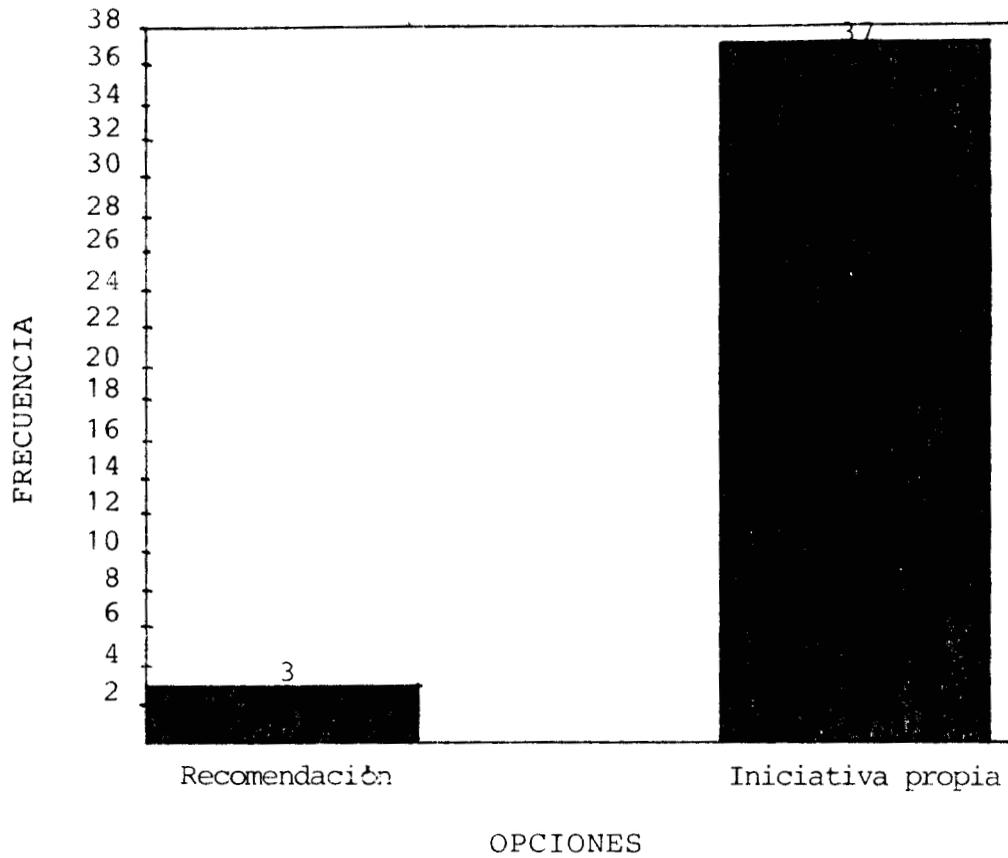
Se detectó que el 70% del personal presenta una actitud emprendedora hacia el trabajo, aunque también hay un 30% del personal que es conformista.

## G26. CONOCIMIENTO DEL PUESTO.



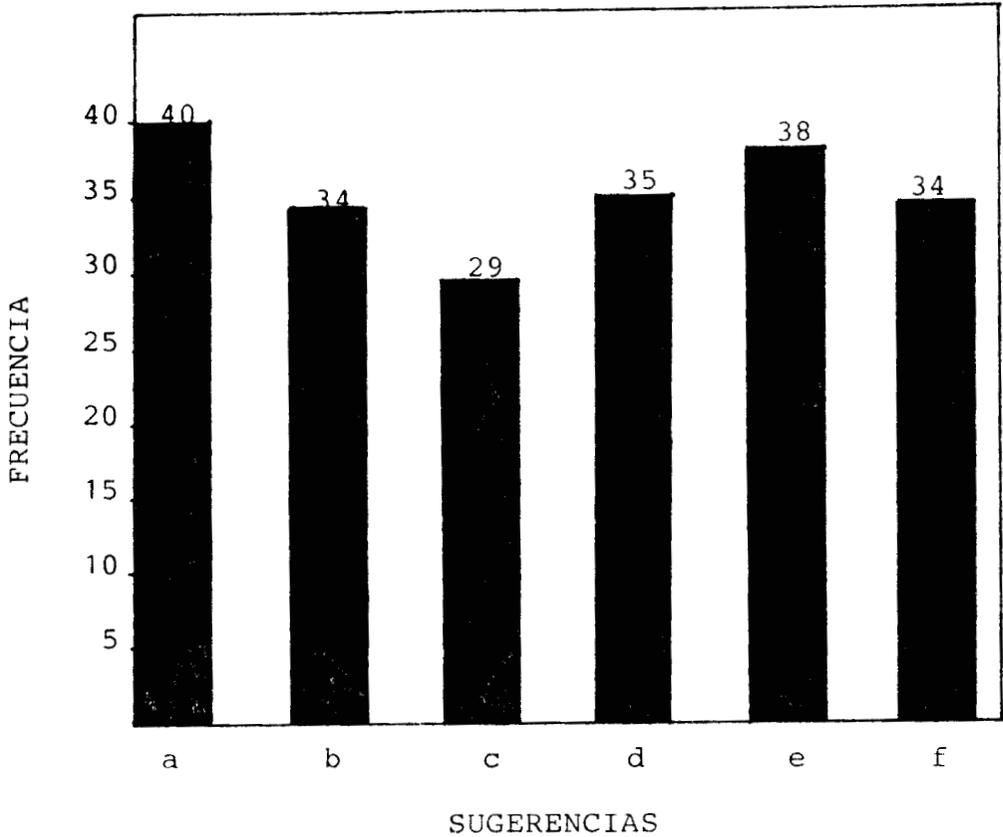
Es relevante que el 77.5% de los empleados conozcan en alto grado sus actividades laborales y solamente un 22.5% - no lo conozca del todo.

G27. FORMA DE INGRESO A LA EMPRESA.



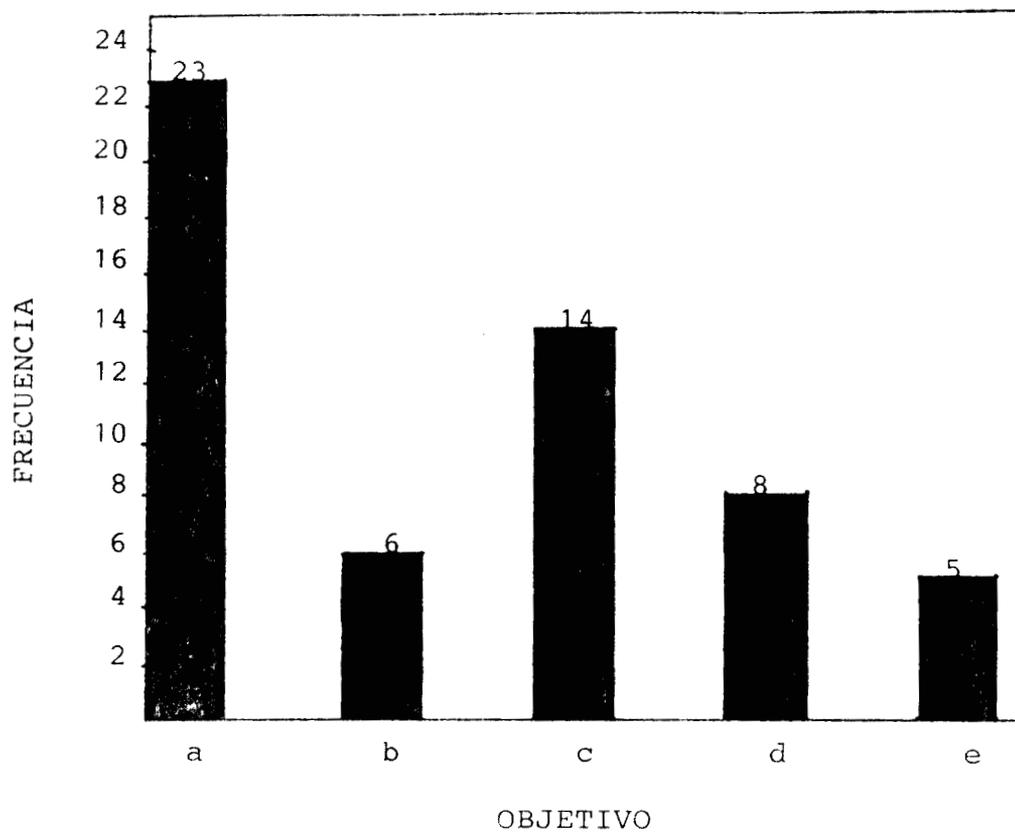
El resultado de ésta gráfica muestra que el 92.5% de la población encuestada, ingresó a Bancomer por iniciativa propia y únicamente el 7.5% fue recomendado.

G28. SUGERENCIAS PARA UNA MAYOR SATISFACCION.



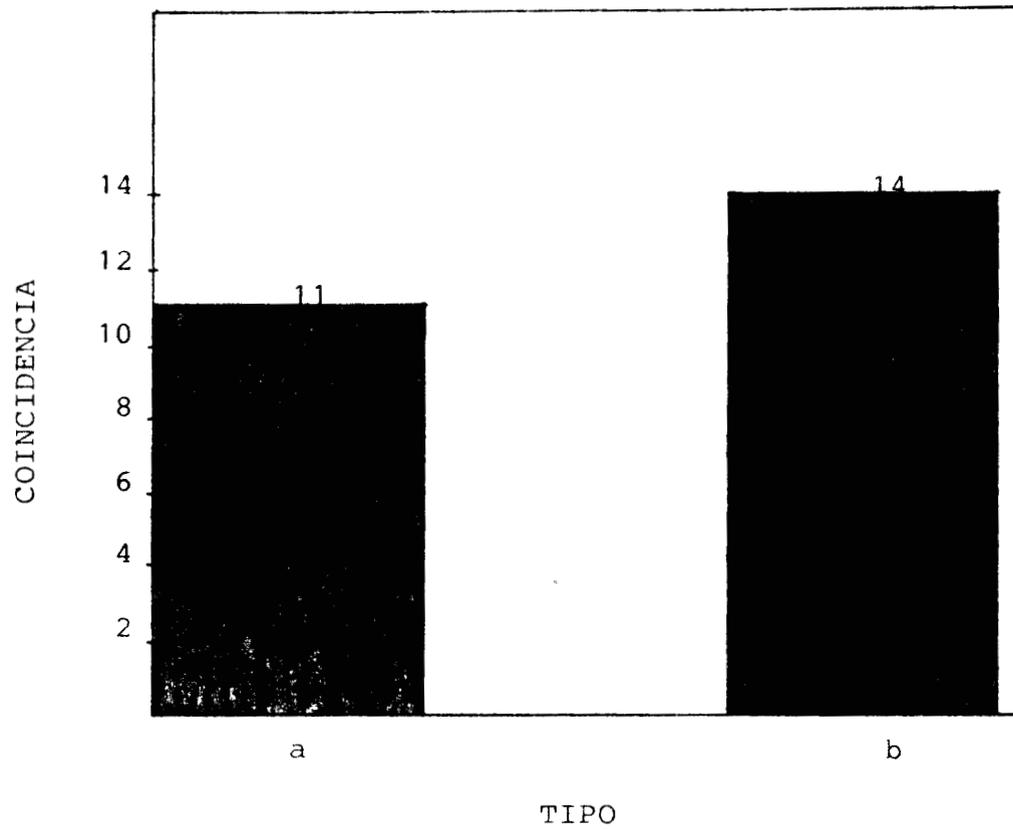
Los empleados consideran que para mejorar la satisfacción y entusiasmo en el trabajo se requiere: a) aumentar el sueldo, b) dar más apoyo al empleado, c) mejorar la capacitación, d) promoción escalafonaria, e) mejorar las prestaciones, y f) motivar e incentivar al trabajador.

## G29. OBJETIVOS DEL EMPLEADO EN LA EMPRESA.



Los empleados esperan de su trabajo: a) desarrollo dentro de la empresa, b) continuar su preparación académica, - c) estabilidad económica, d) reconocimiento, y e) desarrollo integral.

## G30. PROBLEMAS EN LA EMPRESA.



Los problemas que se considera existen en Bancomer son:  
a) inseguridad en el empleo por despidos masivos y b) Mala comunicaci3n.

### 3.2 CONCLUSION.

Aunque Bancomer ha sufrido importantes cambios en su estructura y de manera general se mejoró, existen sectores dentro de la organización que han sido olvidados; tal es el caso del personal, quien se ha visto limitado e intimidado por los sonados despidos masivos, por el nulo apoyo sindical, y principalmente, por la falta de comunicación.

El problema radica en el poco interés que presenta la empresa para lograr que su gente desarrolle sus capacidades y habilidades en beneficio mutuo, pues los resultados de la investigación indican que el personal de Bancomer tiene la iniciativa, el entusiasmo y el interés por alcanzar sus objetivos, claro que contando con el apoyo de sus jefes y compañeros, a pesar de que sus condiciones no son del todo favorables.

Es por esto, y por algunas de las sugerencias que el personal hace a la empresa en la gráfica G28 que se concluye que existe una baja satisfacción en el trabajo y los empleados experimentan una gran sensación de inseguridad, con lo que se confirma la hipótesis motivo de la investigación.

### 3.3 RECOMENDACIONES.

Las recomendaciones que se hacen para mejorar el problema, se dan en función a las sugerencias hechas por los empleados:

1. Aumento de sueldo.
2. Dar más apoyo al empleado.
3. Mejorar la capacitación.
4. Promoción escalafonaria.
5. Mejorar las prestaciones.
6. Motivar e incentivar al empleado.

Agregamos algunas recomendaciones personales a lo anterior:

- . Llevar a cabo una revisión para determinar la capacidad y los puntos débiles y fuertes de la gente para que sirva como antecedente, y se ubiquen en el puesto acorde a ello.

- . Mantener una adecuada relación entre las diversas funciones con el fin de evitar la acumulación de trabajo en alguna de las áreas.
- . Implementar un programa de sueldos y salarios en el que se considere el puesto, el valor de cada tipo de trabajo, y la calificación de méritos.
- . Crear un sistema de flujo de información en el que se proporcione al empleado datos referentes a los cambios que sufre la empresa en su estructura y se evite la resistencia a los mismos.
- . Hacer una revisión de las instalaciones para generar un ambiente agradable y cómodo.
- . Dar apoyo al empleado en cuanto a su capacitación para el logro de un desarrollo personal y profesional.
- . Replantear el aspecto sindical.
- . Proporcionar mayor información al empleado sobre sus derechos y obligaciones puesto que no cuentan con un conocimiento adecuado de ello.

145049

A N E X O S

# GRUPO FINANCIERO BANCOMER, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE JULIO DE 1993.

(MILES DE NUEVOS PESOS)

INGRESOS	
PREMIOS COBRADOS	9,835
INTERESES GANADOS	270
OTROS PRODUCTOS Y BENEFICIOS	5,169
CAMBIOS	<u>26</u>
	15,300
EGRESOS	
HONORARIOS	2,023
INTERESES Y COMISIONES PAGADOS	1,120
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	8
IMPUESTOS DIVERSOS	210
CONCEPTOS NO DEDUCIBLES PARA I.S.R.	14
OTROS GASTOS DE OPERACION Y ADMINISTRACION	<u>928</u>
	4,303
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LAS UTILIDADES	<u>10,997</u>
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION EN RESULTADOS DE SUBSIDIARIAS	10,997
UTILIDADES DE SUBSIDIARIAS, NO DISTRIBUIDAS O APLICADAS	1,168,781
UTILIDAD NETA	<u><u>1,179,778</u></u>

C.P. JOSE VICENTE VARGAS COSIO  
RESPONSABLE DE LA INFORMACION



# Grupo Financiero Bancomer

Grupo Financiero Bancomer, S.A. de C.V.  
Av. Universidad No. 1200 México 03339 D.F.

## ESTADO DE CONTABILIDAD AL 31 DE JULIO DE 1993 (Miles de Nuevos Pesos)

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		OTROS PASIVOS	
CAJA Y BANCOS	233	RESERVAS Y PROVISIONES PARA OBLIGACIONES DIVERSAS	20,321
INVERSIONES EN VALORES	142,675		
DEUDORES DIVERSOS	7	SUMA EL PASIVO	<u>20,321</u>
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	<u>142,915</u>		
INVERSIONES EN ACCIONES DE EMPRESAS SUBSIDIARIAS		<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	
INSTITUCIONES DE CREDITO	8,086,469	CAPITAL SOCIAL FIJO SUSCRITO	131,652
CREDITO MERCANTIL (NETO)	<u>11,504,332</u>	CAPITAL SOCIAL VARIABLE	342,828
ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO	86,930	MENOS: CAPITAL NO SUSCRITO	<u>12,677</u>
CREDITO MERCANTIL (NETO)	43	CAPITAL SOCIAL VARIABLE SUSCRITO	330,151
ARRENDADORA FINANCIERA	<u>158,295</u>	CAPITAL SOCIAL PAGADO	461,803
CREDITO MERCANTIL (NETO)	50,253		
FACTORAJE FINANCIERO	245,228	PRIMAS SOBRE ACCIONES	16,804,570
CASA DE BOLSA	<u>47,307</u>	RESERVAS DE CAPITAL	806,449
CREDITO MERCANTIL (NETO)		UTILIDADES POR APLICAR	587,545
SUMA DE INVERSIONES EN ENTIDADES FINANCIERAS FIJO	20,179,106	UTILIDADES DEL EJERCICIO	10,997
MOBILIARIO Y EQUIPO (NETO)	46	UTILIDADES DE SUBSIDIARIAS NO DISTRIBUIDAS O APLICADAS	1,168,781
CARGOS DIFERIDOS		SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVOS DE SUBSIDIARIAS	<u>464,805</u>
OTROS ACTIVOS (NETO)	3,204	RESULTADO PATRIMONIAL	1,633,586
SUMA EL ACTIVO	<u>20,325,271</u>	SUMA EL CAPITAL CONTABLE	<u>20,304,950</u>

### CUENTAS DE ORDEN

ACCIONES ENTREGADAS EN CUSTODIA 4,972,892,556  
CUENTAS DE REGISTRO 905,055

El presente Estado de Contabilidad y el Estado de Resultados que le es relativo, se formularon de acuerdo con las reglas de agrupación dictadas por la Comisión Nacional Bancaria, encontrándose reflejadas en su conjunto las operaciones efectuadas por esta Sociedad hasta la fecha mencionada, las cuales se realizaron con apego a las normas legales y administrativas aplicables y fueron registradas en las cuentas que corresponden conforme al catálogo autorizado en vigor. Tanto el estado financiero como los resultados que en él se muestran, fueron aprobados por el Consejo de Administración de esta Sociedad, quien autorizó su publicación bajo la responsabilidad de los funcionarios que lo suscriben.

ING. RICARDO GUAJARDO TOUCHE  
DIRECTOR GENERAL

C.P. CARLOS AGUILAR VILLALOBOS  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

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

- Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Trillas, 1990.
- Corro, Salvador. La mano ruda de la banca. Proceso. 1992, No. 836.
- Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1990.
- Garibaldi, Margain. Formación para el desarrollo de habilidades personales para el éxito profesional en puestos operativos en Bancomer. México: 1990.
- González Martínez, Ismael. Reprivatización Bancaria. México: U.A.M.A. 1991.
- Laurence Siegel, Ph. D. Psicología Industrial. México: Continental, 1976.
- Maristany, Jaime. Empleo y desarrollo de personal. México/Buenos Aires: Centro Regional de Ayuda Técnica.
- Martínez, Joel. Los Bancos y las Casas de Bolsa. Expansión. 1993, No.622.
- Quijano, José Manuel. et. al. La Banca: Pasado y Presente. México: CIDE, 1983.
- Villegas, Eduardo. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano. México: PAC, 1991.
- Estatutos. México: Sindicato Nacional de empleados de Banco mer, 1992.
- Contrato Colectivo de Trabajo. México: Bancomer, 1992-1994.