



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

GRADO: MAESTRIA EN ESUDIOS ORGANIZACIONALES

**MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y BANCA
MEXICANA
EL CASO DE BANORTE**

PASTRANA LEÓN GERARDO

**ASESOR:
MAESTRO AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE**

**MEXICO D.F.
OCTUBRE DE 2004**

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. MODERNIZACIÓN Y MODERNIDAD: ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS	6
1.1 Modernización	6
1.1.1 El aspecto social	7
1.1.2 El aspecto económico	15
1.2 Modernidad	18
1.2.1 La sociedad moderna como sociedad de riesgo	19
1.2.2 Algunos elementos económicos	26
Conclusiones	34
CAPITULO 2. MODERNIDAD ORGANIZACIONAL	38
2.1 Modernidad organizacional	40
2.2 Postmodernismo organizacional	43
2.3 Cambio Organizacional	47
2.4 La modernidad organizacional: una comparación	52
2.4.1 Modernidad en el caso japonés	53
2.4.2 Modernidad en el caso alemán	58
2.4.3 Modernidad en el caso estadounidense	62
2.4.4 Modernidad en el caso mexicano	67
2.5 Algunos casos prácticos de modernización en México	72
2.6 Algunas características generales de la modernización en México. Lo tradicional vs. lo moderno	80
CAPITULO 3. LA BANCA MÚLTIPLE EN MÉXICO	90
3.1 Breve reseña histórica	90
3.2 El papel de la banca múltiple dentro del sistema financiero mexicano	94
3.2.1 Estructura del sistema financiero mexicano	95
3.2.2 Subsistema bancario y de valores	98
3.2.3 La banca comercial y su relación con el sector productivo de la economía	103
3.3 La crisis financiera de 1995 como impulsor de la modernización bancaria	107
3.3.1 Antecedentes	108
3.3.2 Principales elementos de la crisis financiera	109
3.4 Algunos factores que propician la modernidad bancaria	114
Conclusiones	118
CAPITULO 4. ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE LA MODERNIZACIÓN BANCARIA	120
4.1 El estudio de caso	121
4.2 La investigación cualitativa como alternativa de investigación frente al método cuantitativo	125
4.2.1 El método cuantitativo	125

4.2.2 El método cualitativo	126
4.2.3 Métodos cuantitativos y cualitativos	129
4.2.4 La observación como herramienta de análisis	131
4.2.5 La entrevista cualitativa como herramienta de investigación	134
4.2.6 Principales tipos de entrevista	136
4.2.7 La encuesta como herramienta complementaria	140
4.2.8 Variables de estudio para la modernización organizacional	141
CAPITULO 5. LA MODERNIZACION ORGANIZACIONAL DE LA BANCA EN MÉXICO: EL CASO DE LA SUCURSAL LOMAS ESTRELLA DE BANORTE	147
5.1 Historia	148
5.2 Fusión Banorte-Bancrecer	151
5.3 La estructura actual de la sucursal Lomas Estrella de Banorte	157
5.4 La modernización organizacional de la sucursal Lomas Estrella de Banorte	159
5.4.1 El significado de la modernización organizacional para los empleados de Banorte	159
5.4.2 La burocracia: anticuada pero no reemplazada	161
5.4.3 Adaptación al ambiente: flexibilidad en los servicios prestados	163
5.4.4 Calidad en la prestación de los servicios: un valor ambiguo	164
5.4.5 Supervisión directa, control por procesos y por resultados y autoridad	166
5.4.6 Toma de decisiones colectiva ¿Un falso reto a la democracia?	169
5.4.7 Flexibilidad funcional: una nueva forma de trabajo	171
5.4.8 Trabajo en equipo y trabajo individualizado	175
5.4.9 Desempeño laboral y permanencia en el empleo: tensión e incertidumbre	176
5.4.10 Escasa flexibilidad salarial	179
5.4.11 El dinero y la gestión basada en la confianza	181
5.4.12 La pirámide de Maslow en la sucursal Lomas Estrella de Banorte	182
5.4.13 Sistema de recompensas económicas y simbólicas	184
5.4.14 Cambios tecnológicos	185
5.4.15 Cambios en las instalaciones	187
5.4.16 Resistencia a los cambios	188
Conclusiones	189
CAPITULO 6.CONCLUSIONES GENERALES	191
BIBLIOGRAFÍA	203
ANEXOS	206

INTRODUCCIÓN.

Sin duda, uno de los sectores más relevantes en el ámbito económico de cualquier país es el bancario. Si dicho sector presenta un desempeño favorable, permite, entre otras cosas, tener una eficiente distribución de recursos entre la iniciativa privada proveniente del ahorro de la población, y también, hacer valer la función única de creador de dinero privado que más tarde se convertirá en social. Sin embargo, dentro del ámbito nacional, este sector ha sufrido una serie importante de cambios en sus estructuras, tanto a nivel sector como a nivel de instituciones bancarias específicas, que lo ha llevado a tener una relevancia tan solo marginal en la economía nacional. Así por ejemplo, según las estadísticas publicadas por el Banco de México (Banxico), de hecho son los propios proveedores de las empresas mexicanas quienes en este momento se han convertido en los principales financiadores de una importante proporción de las empresas del país.

El estudio de las instituciones bancarias puede ser relevante en varios sentidos. En primer lugar, es un hecho que este sector tiene una gran importancia en varios aspectos de la vida nacional. No sólo en el aspecto económico que ya se ha destacado dada su función de intermediario financiero. Los efectos sociales del desempeño de la banca también son muy relevantes; se pueden señalar entre otros factores los efectos positivos en la creación de empleos que se pueden generar si las empresas que necesitan financiamiento logran obtenerlo de manera eficiente por medio de la acción de la banca nacional, además de ser estas mismas instituciones importantes generadoras de puestos de trabajo. La importancia que estas instituciones tienen en el ámbito nacional además ha generado que desde el punto de vista político también cuenten con una importante agenda dentro de las actividades de

los encargados de hacer política en el país, sobre todo después de la crisis financiera de 1995, que ha provocado una importante controversia por el hecho de que el gobierno asumió como deuda pública la cartera vencida de los bancos intervenidos. (Solís, 2000)

Desde el punto de vista organizacional, el simple hecho de conocer la realidad de las organizaciones mexicanas es una importante área de investigación, debido a que gracias a esta clase de estudios podemos llegar a conocer un poco más de cerca sus características propias, las cuales permitan en un momento dado tener la posibilidad de hacer propuestas de mejora a la luz de un conocimiento específico de la realidad mexicana, que a su vez les permita insertarse con éxito dentro de la economía mundial cada vez más demandante. Lo anterior es más relevante aún en organizaciones que han sido poco estudiadas en cuanto a sus características organizacionales como lo son las instituciones de banca múltiple.

Por otra parte, el estudio de los procesos de modernización organizacional es relevante debido a que estos nos pueden ayudar a entender la situación actual de las formas de trabajo dentro de las organizaciones. En términos generales, podemos pensar que los cambios en los procesos responden a exigencias que se encuentran en el ambiente de la organización. En la actualidad, esas exigencias pueden provenir de las megatendencias que se presentan en la economía internacional, estas son: globalización, transnacionalización y regionalización (Inostroza, 1997). La forma en que las organizaciones modernizan sus procesos puede ser un camino para responder a los desafíos y oportunidades generados por éstas megatendencias.

Dentro de las instituciones de banca múltiple, es un hecho que el cambio organizacional es un fenómeno inherente a las mismas y seguramente se puede evidenciar a través de los intentos de modernización de la mayoría de los procesos que se llevan a cabo dentro de éstas instituciones.

Sin embargo, dado que no todos los procesos tienen la misma relevancia dentro de la actividad bancaria, en el presente trabajo se tratará de poner mayor atención solo en aquellos que parezcan más relevantes, en este caso los relacionados con las dos actividades principales de los bancos: captación de recursos y colocación de los mismos.

Una vez que sean ubicados los cambios más relevantes, será necesario conocer de que manera se han llevado a cabo y como se realiza actualmente la modernización de la banca, tratando de resaltar cuales son las principales influencias de dicha modernización.

Los resultados de la modernización bancaria en sus aspectos más relevantes es otro punto importante. En este sentido, es necesario tomar en cuenta el papel tan importante de la banca en la economía nacional. Los resultados más importantes serán evaluados a la luz de la importancia que para el país tiene el contar con una banca privada eficiente.

Con los elementos anteriores será posible hacer una primera aproximación a lo que significa para la banca mexicana la modernización de sus procesos, tratando de resaltar el papel que tienen en la misma los propios empleados bancarios y los actores externos.

Desde luego que el tema de la modernización es muy amplio y puede tener diversos puntos de vista, en este sentido, en el presente trabajo se tratará de rescatar algunos elementos de un número reducido de posibles enfoques. Antes de entrar en el terreno organizacional, se resaltarán el aspecto social que la modernización trae consigo como proceso de cambio, el aspecto económico como elemento fundamental que nos ayude a comprender algunas de las relaciones actuales de los procesos de globalización, y por último, lo que han significado los procesos de modernización para diferentes países, en este caso sería el caso Japonés, el Alemán, el norteamericano y algunos aspectos del caso Mexicano. Lo anterior es relevante dado que es posible que algunos de los factores

analizados en esta primera parte se relacione con los procesos de modernización que se han llevado a cabo dentro de los bancos.

Por todo lo anterior, el estudio de la modernización organizacional de la banca en México se torna relevante y pertinente. Es por ello que el objetivo principal de ésta tesis será tratar de responder a la luz de un estudio de caso —con las limitaciones que toda investigación implica— a la siguiente pregunta:

¿Cuál es la naturaleza de los procesos de modernización organizacional de la banca mexicana, cuales han sido sus resultados y cuales han sido los principales factores que los han propiciado?

Para tratar de responder a esta pregunta, en el primer capítulo se tratarán los principales aspectos teóricos de la modernidad y modernización socioeconómicos, lo que nos ayudará a ir identificando algunas de las principales variables asociadas a los procesos de modernización.

En el segundo capítulo consistirá principalmente en una revisión teórica de algunos de los principales elementos de la modernización organizacional, poniendo énfasis en las diferencias existentes entre las organizaciones modernas y postmodernas.

El tercer capítulo nos servirá para conocer un poco mejor el sector al que pertenece la organización objeto de estudio. Dentro de éste capítulo trataremos de resaltar la importancia que la banca múltiple juega dentro del sistema financiero mexicano y de la economía en general.

En el cuarto capítulo definiremos la metodología que utilizamos en el caso de estudio concreto, sobre todo trataremos de destacar la posibilidad de utilizar complementariamente métodos cuantitativos y cualitativos de investigación.

En el capítulo cinco presentaremos los principales resultados de nuestra investigación y finalmente, en el capítulo sexto presentaremos las conclusiones finales de la investigación.

CAPITULO 1

MODERNIZACIÓN Y MODERNIDAD: ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS

Introducción

En este capítulo se abordarán algunos planteamientos relacionados con aspectos de modernización y de modernidad en ámbitos que si bien no forman parte de la organización si son relevantes dado que forman parte del entorno organizacional. Los individuos que forman la organización forman parte también de la sociedad por lo que su comportamiento se ve influenciado por sus experiencias fuera de la organización, al mismo tiempo, la organización es parte de un sistema económico y social que puede afectar el curso de sus actividades.

1.1 Modernización.

Existe cierta controversia al tratar de definir lo que es la modernidad, debido entre otras cosas a la multiplicidad de argumentos que se han desplegado en torno a este término (Barba, 2002).

En este trabajo, en general se entenderá por modernización toda la serie de procesos de diversa índole que culminarán en un renovado estado el cual se conoce como modernidad. Lo cual, desde luego, no pretende ser una definición, simplemente nos puede ayudar a no confundir los elementos que tienen que ver con procesos de cambio de aquellos que se relacionan con las características propias de una etapa que sobre todo rompe con situaciones previas. Debemos tomar en cuenta entonces que lo moderno será todo aquello que se relacione al estado actual de las cosas, pero que siempre será relativo al momento al que se está hablando. Lo moderno para nosotros es diferente a lo que era lo moderno en el siglo pasado y diferente también a lo que será en el siguiente. Comenzaremos entonces con la revisión de algunos de los elementos que se relacionan con los procesos de modernización sobre todo hablando del aspecto social. Dadas las limitaciones del trabajo, solamente se tocarán algunos puntos de todos los que seguramente tienen que ver con los procesos de modernización, de cualquier manera, los elementos que se revisarán seguramente nos serán útiles para comprender estos procesos y encontrar una relación posterior con lo sucedido dentro de las organizaciones.

1.1.1 El aspecto social.

En primer lugar, es importante destacar algunos de los elementos que pueden tener relevancia en los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya que pensamos que no es posible comenzar directamente con el análisis organizacional, debido principalmente a que las organizaciones forman parte de un contexto amplio que trasciende sus fronteras. Toda la serie de relaciones que la organización tiene con la sociedad a la que

pertenece y las interacciones con los mercados con que se relaciona, en el caso de las organizaciones productoras de bienes o servicios, pueden tener consecuencias que se reflejan en los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Los comienzos de los procesos de modernización que llevan hacia las primeras expresiones de modernidad son muy difíciles de establecer debido también a la multiplicidad de enfoques que podemos encontrar al hablar de este tema. Entre los autores revisados para este trabajo podemos encontrar al menos tres diferentes posturas. La primera, la que remonta el inicio de la modernidad hacia un punto más alejado, es la que nos dice que “se trata de los modos de vida u organización social que surgieron en Europa desde el siglo XVII y cuya influencia los ha convertido en más o menos mundiales” (Guidens, 1990). La segunda postura es la que nos dice que su inicio “se remonta con Kant cuando se selecciona a la razón como el máximo atributo humano” (Barba, 2002). Por último también encontramos que el termino modernización “no aparece sino hasta la segunda mitad del siglo pasado a partir del momento en que el centro de dominación política y económica pasa del occidente de Europa hacia los Estados Unidos” (Solé, 1998). Aunque no podemos precisar hasta este momento cuando se da el inicio de la modernización que dio como resultado el momento actual, dado que nuestro interés se centra en lo que sucede con las organizaciones, tomaremos como un punto de partida la revolución industrial, ya que a partir de este periodo se comenzó a consolidar y a desarrollar la estructura industrial creada durante la revolución industrial, este periodo ha sido llamado el de la *era de la producción en masa* (Ansoff y McDonnel, 1993). Como su nombre lo dice el énfasis fue puesto en elaborar y perfeccionar el mecanismo de producción en masa para que progresivamente se pudieran tener menores costos de producción, es decir, se comenzaron a tener las primeras organizaciones productivas que luego de sus

propios procesos de modernización lograron ser más eficientes hasta llegar a las organizaciones que conocemos actualmente.

A partir de este momento podemos comenzar a analizar algunos elementos que nos permitan intentar proponer una definición del término modernización. En primer lugar, se mencionarán algunos errores típicos que se relacionan a los intentos por definir a la modernización haciendo alusión a otros conceptos que son tomados como sinónimos de este término, entre los cuales tenemos: progreso, desarrollo y evolución (Solé, 1998). Dado que modernización puede ser un concepto muy incluyente, los tres conceptos mencionadas pueden estar un tanto limitados al intentar utilizarlos como sinónimos del término modernización.

La idea de progreso se ha prestado para esta confusión debido a que es posible relacionar la modernización con este concepto por el hecho de que se puede pensar que los sistemas sociales y las administraciones siguen un proceso natural de desarrollo que se relaciona con el término progreso, sin embargo, este concepto tiene su origen en la tradición cultural e ideológica del siglo XIX, que además se relaciona con cuestiones políticas de izquierda que la palabra modernización desde luego no posee (Solé, 1998).

En cuanto al término desarrollo, la confusión se centra en el hecho de que en ocasiones se utiliza la metáfora de comparar el desarrollo de las sociedades con el de los organismos vivos, sin embargo, el término modernización es más amplio ya que en él además de variaciones cuantitativas se tienen variaciones cualitativas, que comprenden entre otros elementos los cambios en los sistemas de valores, actitudes y conducta de los individuos de una sociedad (Solé, 1998).

Por último, un tercer elemento que se ha visto relacionado al de modernización es el de evolución; este fenómeno se ha presentado debido a que en sociología este concepto se

utiliza bajo la premisa de que nuevos elementos pueden surgir de algún modelo antiguo a través de un proceso de diferenciación, por lo tanto se considera que este término adquiere un carácter demasiado mecanicista que también se aleja un tanto del concepto que nos interesa (Solé, 1998).

Debemos tener cuidado entonces de no utilizar estos términos como sinónimos de modernización (aunque el término modernización puede incluirlos), a fin de no limitar nuestra concepción de la misma, es necesario ahora comenzar a revisar un poco de lo que se ha escrito acerca de este fenómeno. Desde un punto de vista sociológico, este concepto no apareció en esta literatura hasta el fin del colonialismo y la propagación de los países del tercer mundo (Solé, 1998). Sin embargo, uno de los problemas que ha existido en este caso es que al igual que en otras disciplinas, los estudiosos de algunas de las corrientes que se podrían considerar como nuevas, como lo es el caso de la sociología, se encuentran en los países más desarrollados, en este caso países que se podrían considerar como modernos. El problema es que estos investigadores relacionan los procesos de modernización con los ocurridos en sus propios países por lo que se tiene una tendencia a relacionar a la modernización con los procesos ocurridos en occidente como parte de su propia modernización, en este caso, algunos de los rasgos distintivos que se pueden mencionar como parte de los procesos de modernización son los siguientes: industrialización, tecnología, sistema de producción fabril, la propiedad, la democracia, capitalismo y urbanización (Solé, 1998).

Tomando en cuenta lo anterior, sin embargo, es necesario analizar estos elementos principalmente porque es con lo más destacado con que se cuenta al respecto de nuestro tema de investigación. Comenzaremos con una revisión de los procesos que se asocian al fenómeno de la modernización.

En primer lugar, es sabido que las sociedades cuentan con procesos de cambio que son inherentes a todas ellas, en general se cambian tipos de sociedad y modos de producción por otros nuevos a través de procesos paulatinos de cambios a través del tiempo. Esta serie de cambios son impulsados por diversos agentes que cuentan con más o menos influencia en las sociedades en las que se desenvuelven, estos se convierten en los principales transformadores de la sociedad.

Uno de estos grupos transformadores de la sociedad es el de los industriales, (Saint-Simon, citado por Solé, 1998) quienes se encargaron de dirigir las actividades del trabajador. El papel de esta clase fue determinante en la creación de las primeras empresas tal como las conocemos ahora, que entre sus principales características cuenta con la división del trabajo. Tenemos entonces un primer agente modernizador, los industriales, y un primer resultado de la actividad de estos, las empresas.

Desde luego, como ya se ha mencionado, los procesos de modernización abarcan una amplia gama de elementos que no son reducibles a aspectos sociales o económicos. Para Simmel (citado por Solé, 1998), la sociedad moderna es reducible a la mentalidad moderna, podemos entonces suponer que la mentalidad del individuo es otro elemento que se ha visto involucrado en los procesos de modernización. Para Simmel esta mentalidad se vuelve cada vez más calculadora, ya que mientras que en tiempos medievales los papeles de la amistad y la intimidad tenían una importancia fundamental, en las sociedades modernas estos pasan a segundo término y surgen la impersonalidad, la indiferencia y el individualismo. Características que encuentran condiciones propicias para desarrollarse principalmente en la ciudad, lugar en donde el individuo difícilmente se sentirá parte de un solo grupo dentro del cual establecer sus principales relaciones de afiliación. Es así como el cambio en la mentalidad de los individuos puede verse como otro factor modernizante y a

las características del individuo en la sociedad moderna como resultado de ese cambio en la mentalidad.

Este cambio en la mentalidad del individuo se ha venido dando principalmente dentro del entorno propiciado por la empresa capitalista, que además se constituye como la fuerza de motivación básica para el espíritu del capitalismo (Weber, citado por Solé, 1998). En este caso, podemos observar una vez más que la empresa es considerada como un importante agente de cambio, esta vez afectando la mentalidad de sus miembros que se verá encaminada hacia la realización de actividades económicas.

Uno más de los elementos que se relacionan con los procesos de modernización es la urbanización de las ciudades. Esta se comienza a presentar a partir de la industrialización dentro de las mismas ciudades que provocó una migración muy importante del campo hacia la ciudad. Las ciudades modernas comienzan entonces a romper con el tipo tradicional de sociedad.

Este nuevo tipo de sociedades urbanas ha tenido efectos muy importantes en el tipo de relaciones sociales. Ahora las relaciones de parentesco pierden fuerza con respecto a la riqueza y la educación como medio de obtener poder y prestigio, es decir, se presentan cada vez más prácticas realizadas según criterios racionales y utilitarios (Solé, 1998).

Hemos estado hablando de algunos de los agentes promotores de los procesos de modernización, una característica de estos agentes es que pueden ser pertenecientes a la misma sociedad o bien pueden encontrarse fuera de la misma. Es necesario tomar en cuenta este hecho ya que permitirá estar abiertos a la posibilidad de diferenciar entre los cambios que son provocados de manera endógena, como la urbanización, de los que son provocados principalmente de manera exógena, como los procesos de globalización.

Lo anterior queda de manifiesto en la concepción funcionalista de la modernización. En el caso del modelo endógeno tenemos las siguientes características: una sociedad es un sistema cerrado (autosuficiente); el proceso de industrialización (requisito para la modernización) tiene condicionamientos y consecuencias parecidos sea cual sea en lugar donde se presente; la modernización se debe a la transformación interna de la sociedad; el estado final de la modernidad es inevitable una vez una vez que existan las condiciones necesarias para el comienzo y puesta en marcha del proceso de modernización; tradición y modernidad se autoexcluyen, por lo menos teóricamente (Solé, 1998). El principal problema de esta visión lo podemos encontrar en el hecho de que se basa en generalizaciones hechas a partir de las sociedades occidentales para ser aplicadas a cualquier país en vías de desarrollo. Se tiene entonces el supuesto de que las sociedades occidentales son las únicas en las que el proceso de modernización se da de manera endógena.

Cuando por el contrario se supone que la mayor parte de los estímulos para el cambio son externos a la sociedad entonces tenemos el modelo exógeno de modernización, cuyas principales características son las siguientes: los estímulos al cambio social en general son de manera exógena; las sociedades son sistemas abiertos; hay un elemento de continuidad desde la tradición hasta la modernidad; no siempre la modernización termina en modernidad; la existencia de “agentes modernizantes” es crucial para la comprensión del proceso de modernización (Solé, 1998). En este caso se considera a la modernización como el proceso que las sociedades siguen al ponerse en contacto con otras sociedades, en el caso de que las sociedades con las que se tenga contacto sean sociedades modernas, entonces se tratará de imitar dicho proceso para llegar a ser una sociedad moderna.

Nosotros pensamos que los procesos de modernización sociales cuentan con características de ambos enfoques, de tal manera que la modernización se verá impulsada tanto interna como externamente.

Con la revisión realizada hasta ahora, podemos tratar de hacer una primera aproximación a los procesos de modernización en cuanto a los aspectos sociales, podemos entonces entender a la modernización en los siguientes términos:

Una serie de procesos de diversa índole que rompen con situaciones anteriores, dichos procesos son promovidos por agentes que se convierten en generadores de cambio. Entre los más importantes tenemos a los industriales, la empresa capitalista y la industrialización de las ciudades. Los resultados de los procesos de modernización se relacionan con muchos factores, siempre agregando nuevos elementos a las sociedades que se modernizan, entre estos tenemos los siguientes: la división del trabajo; una serie de nuevas características del individuo que tiende a la impersonalidad, la indiferencia y el individualismo; la urbanización de las ciudades con características propias de este tipo de sociedades.

Estos elementos se relacionan principalmente con cuestiones de orden social. Las organizaciones, como parte importante de las sociedades, seguramente se verán afectadas de alguna manera por esta serie de procesos, al mismo tiempo que las organizaciones influirán de alguna manera en sus entornos. Es necesario en este sentido, analizar otra clase de elementos, ahora de orden económico, que nos proporcione más herramientas de análisis para la posterior revisión de los aspectos organizacionales.

1.1.2 El aspecto económico.

Uno de los principales factores que han delimitado el quehacer de la ciencia económica son los modos de producción. La modernización de estos parece ir de la mano de alguna manera con la de las sociedades. La relevancia del estudio de los modos de producción tiene su fundamento en varias cuestiones, entre las que destaca el hecho de que a través de las actividades productivas los hombres se relacionan socialmente.

Luego entonces, la modernización de los modos de producción tendrá efectos muy importantes en los sistemas de relaciones sociales. Estos sistemas productivos han tenido una evolución que va desde la antigua división del trabajo, que se desarrollaba espontáneamente de acuerdo con las necesidades inmediatas de la producción, hasta una división de trabajo establecida según un plan definido, organizada en el marco de la fábrica moderna (Solé, 1998).

Este sistema de producción, que también se conoce como fabril, es la principal característica del capitalismo (Marx, citado por Solé, 1998), sistema que es el dominante en el mundo moderno. Además de la producción fabril, el capitalismo cuenta con las siguientes características: la distribución de bienes a través de los mecanismos de mercado; la acumulación del capital, que permite la aplicación de nuevas técnicas y la adquisición de equipo especializado; la división de la sociedad en dos clases sociales, la burguesía y el proletariado (Marx, citado por Solé, 1998).

El proceso de modernización en los sistemas de producción se puede ver como la evolución de las actividades productivas aunadas a innovaciones técnicas. Esta modernización se ve principalmente motivada por la necesidad de perfeccionar sus técnicas

y poner en marcha algunas nuevas a fin de responder a las nuevas condiciones competitivas del mercado que se ve afectado por la apertura de los mercados internacionales, lo que supone la aparición de nuevos competidores provenientes de cualquier parte del mundo.

En los últimos años, estas condiciones tan competitivas han propiciado la aparición de ciertas tendencias a nivel mundial que marcan la situación actual de la economía internacional. Es necesario hacer una breve reseña de estas tendencias para entender un poco mejor los procesos que actualmente se desarrollan en todo el mundo, los cuales desde nuestra perspectiva, pueden ser entendidos como los procesos de modernización relacionados con los análisis económicos. Estas tendencias consisten en: globalización, transnacionalización y regionalización.

Nosotros consideramos a estas tendencias como procesos de modernización ya que su aparición no es algo nuevo, sino que se viene gestando desde hace tiempo. El inicio de la globalización puede ser ubicado a partir del primer orden económico mundial, cuyo periodo comprende los años que van de 1500 a 1800 (Ferrer, citado por Inostroza, 1997). En cuanto a la transnacionalización, esta comienza con la revolución industrial (Inostroza, 1997). En el caso de la regionalización, su inicio puede estar relacionado con los planteamientos políticos para la integración de Europa que comenzaron después de la segunda guerra mundial (Inostroza, 1997). Es claro que los tres elementos señalados pueden reconocerse como procesos vigentes hasta el día de hoy, cuando parecen tomar más fuerza como procesos de orden mundial.

La globalización en general abarca elementos comerciales y financieros, sin embargo también se le puede encontrar relacionada con elementos culturales. En cuanto a los primeros, esta puede ser entendida como los procesos de apertura comercial entre los países que debilita las fronteras comerciales a fin de obtener una participación en el

mercado internacional. En condiciones de globalización, también es común que se tenga una libre movilidad de capitales entre las diversas opciones de inversión en los diferentes países motivada por la ganancia a corto plazo más elevada. La globalización financiera se concibe como aquel proceso mediante el cual se conforma una estructura de mercado que supone la eliminación de barreras de los diversos mercados financieros locales, por lo tanto, el comercio de capitales y más aun los agentes financieros, conciben y propician un mercado en el que interactúan los mercados monetarios y financieros nacionales entre sí, y al mismo tiempo con los mercados mundiales.

El fenómeno de transnacionalización se refiere al poder de las empresas para contar con una casa matriz desde la cual controlan los procesos desarrolladas en sus subsidiarias en cualquier parte del mundo donde las condiciones para producir sean las mejores. Estas cuentan con un poder económico tal que les permite trasladar libremente sus plantas de un país a otro, además de influir de manera importante en las decisiones de orden político y económico en muchos de los países en los que operan. “Estas empresas tienen filiales y realizan coinversiones, adquisiciones, fusiones, integraciones, y diversas formas de asociación con las diferentes empresas de las otras regiones” (Inostroza, 1997).

En cuanto a la regionalización, en términos generales podemos decir que se trata de los procesos de integración económica entre países de la misma región a fin de crear condiciones favorables de producción, mediante la cooperación mutua, que les permitan seguir siendo competitivos. Actualmente estos procesos de regionalización los vemos reflejados en la gran cantidad de acuerdos comerciales que involucran a países de la misma región como en el caso del Tratado de Libre comercio de América del Norte (TLCAN).

A partir de los elementos presentados en el caso de los factores económicos podemos concluir que los procesos de modernización en este rubro comprenden, al igual

que en el ámbito social, varios factores importantes, sin embargo, desde nuestra perspectiva todo se relaciona con el orden capitalista dominante; la acumulación del capital provoca una serie de procesos que buscan maximizar las ganancias y minimizar los gastos. Lo cual da como resultado que las empresas busquen cada vez mejores formas de producción. Las megatendencias presentadas son parte de los procesos que modifican el orden económico mundial y que dan como consecuencia un tipo de relaciones económicas modernas a las que ningún país es ajeno. El papel del Estado en este nuevo orden se ve reducido en el caso de las actividades económicas y pasa a ser un facilitador de estas para las empresas que operan dentro de su territorio.

En la siguiente sección presentaremos una serie de elementos que se relacionan con la modernidad producto en parte de estos procesos de modernización presentados hasta ahora, tanto en el ámbito social como en el económico. Es dentro de estas condiciones modernas en las que se insertan las organizaciones y a la cual tendremos que hacer referencia para comprender gran parte de los procesos que se llevan a cabo dentro de las mismas.

1.2 Modernidad

Dentro de este apartado presentaremos algunas de las características inherentes a las sociedades modernas, tanto desde el punto de vista social como económico.

1.2.1 La sociedad moderna como sociedad de riesgo.

La sociedad industrial clásica adquiere una nueva figura que se denomina como “sociedad industrial de riesgo”. La producción social de riqueza en este caso, viene acompañada por la producción social de riesgos, estos son producidos de manera científica-técnica. El nuevo problema es como repartir los riesgos, inherentes a las condiciones productivas actuales, donde hayan aparecido como “efectos secundarios latentes”, de un modo que no obstaculicen el proceso de modernización y que no sobrepasen los límites de lo soportable. (Beck, 1998). En este caso, esta consecuencia de la modernización la podemos relacionar con los procesos de producción de la que hablamos en el apartado anterior, además de que también se relaciona de manera importante con la industrialización y posterior urbanización de las ciudades que es en donde con más claridad podemos apreciar algunas de las características sociales que analizaremos a continuación.

Los niveles de polución en las sociedades modernas han alcanzado, en casi todos los países que cuenten con plantas productivas importantes, niveles extremos, sin embargo, es común que todas esas empresas aprueben las múltiples verificaciones ambientales impuestas por los gobiernos, sobre todo en aquellos países subdesarrollados con una fuerte cultura de la corrupción (Beck, 1998).

En el caso de la contaminación, si bien se trata de riesgos reales, muchos de ellos (contaminaciones nucleares, sustancias nocivas en los alimentos, etc.) se sustraen a la percepción humana inmediata. De estos, además, se tiene una interpretación causal que los hace aparecer como producto del modo industrial de producción, como un efecto secundario sistemático de los procesos de modernización. Es decir, a través de

justificaciones que caen en razones que a la mayoría convencen, los riesgos son casi pasados por alto.

Estos riesgos además de su componente pasado, es decir, consecuencias y daños que ya han tenido lugar, poseen un componente futuro de posibles daños. En algunos casos los inminentes daños futuros hacen que los riesgos ya sean reales hoy, y en este sentido contienen algo de irreal.

Es un hecho que casi cualquier persona que observa, por ejemplo, como una empresa se deshace de algunos desperdicios industriales tiene alguna noción de lo que estos ocasionaran con el paso del tiempo en los alrededores de las regiones en las que son depositados, sin embargo, el hecho de que dicha empresa pueda llevar a cabo de manera regular esta actividad destructiva hace pensar que los riesgos inherentes a esa actividad han atravesado con éxito un proceso social de reconocimiento (Beck, 1998). Puede ser posible que los riesgos sean considerados como un tipo de mal necesario, ya que las empresas que los generan también dan trabajo a una parte importante de la población. Lo cual es válido sobre todo en el caso de los países pobres, en donde las empresas son tan necesarias sobre todo por la incapacidad de los empresarios locales de poder desarrollar empresas competitivas.

La historia del reparto de los riesgos muestra que estos, aunque tienden a volverse universales con el tiempo, siguen en algunos casos el esquema de clases, solo que a la inversa, es decir que mientras las riquezas se acumulan en las capas superiores, los riesgos se acumulan principalmente abajo. De esta manera, estos parecen fortalecer la sociedad de clases, quien posee recursos económicos puede comprarse la seguridad y la libertad respecto al riesgo, por ejemplo eligiendo un mejor lugar para vivir, mientras que las clases bajas con la amenaza de una pérdida en sus ingresos pueden obtener una tolerancia

superior. Por lo que podemos señalar que se mantiene la separación de clases de Marx que señalamos en el apartado anterior solo que con componentes adicionales que la vuelven más compleja ya que ahora existen recursos que se reparten de manera desigual en dos sentidos, la repartición de riesgos se realiza principalmente entre la clase baja de la sociedad y la repartición de riquezas se realiza entre la parte superior. También podemos encontrar la división entre países desarrollados (modernos) que tratan de expulsar de su territorio a las empresas más contaminantes y los países donde la “ingenuidad industrial” de la población rural abre al management posibilidades imprevistas para el trato legitimatorio con los riesgos, los gobiernos de estos países pueden promulgar normas de seguridad que saben que no se cumplirán. Así, industrias especialmente peligrosas son trasladadas a los países pobres de la periferia (Beck, 1998).

Lo anterior desde luego es valido solo para algunos tipos de riesgo, para la mayoría Beck (1998) propone una formula: “La miseria es jerárquica, el smog es democrático”. Lo que implica que con la extensión de los riesgos se relativizan las diferencias y los limites sociales. Los riesgos despliegan dentro de su radio de acción un efecto igualador. Los lugares en los cuales se producen los riesgos no son de ninguna manera los únicos susceptibles de peligro, ya que a la producción industrial le acompaña un universalismo en los peligros, independientemente de los lugares de su producción. Luego entonces, los riesgos que no se pueden eliminar por medio del poder económico tendrán efectos dañinos incluso para aquellos que los producen.

Es evidente también que la modernidad es un periodo en el que se tienen discontinuidades muy claras con respecto a un periodo anterior tradicional, en este sentido, Giddens (1990) distingue varias características de estas discontinuidades. En primer lugar el ritmo de cambio impuesto por la modernidad que no se había visto en periodos

precedentes; una segunda discontinuidad es la del ámbito del cambio, ya que gracias al desarrollo de los medios de comunicación las agitaciones de transformación social se reflejan en todo el mundo, la tercera tiene que ver con la aparición de instituciones modernas que antes simplemente no se encontraban (sistema político del Estado-nación, mercantilización de los productos y del trabajo asalariado, etc.), por último podemos encontrar también los asentamientos urbanos que tienen características distintas a las anteriores ciudades tradicionales. Esta perspectiva se relaciona con los procesos de modernización presentados anteriormente, de hecho, las discontinuidades de Guidens, desde nuestra perspectiva son procesos de modernización más que características de modernidad, sin embargo, a continuación se presentan algunos elementos que pensamos que están más relacionados con la descripción de algunas características de las sociedades modernas.

Una primera característica se encuentra relacionada con la nueva relación entre modernidad, tiempo y espacio. La aparición del reloj como instrumento de medición del tiempo permitió en primer lugar dividir dos dimensiones que hasta su llegada no podían ser separadas al hablar de algún acontecimiento determinado. El reloj ayudo a expresar una dimensión uniforme del tiempo para todo el mundo, con lo que se consiguió la homologación mundial de los calendarios, facilitando también que el tiempo fuera estandarizado a través de distintas regiones (Guidens, 1990). Lo cual facilita los arreglos entre los diferentes países aunque estos se encuentren en regiones totalmente separadas. En el caso de la banca, el tiempo se ha constituido en un elemento central de los procesos que se llevan a cabo dentro de estas instituciones, ya que en la mayoría de los arreglos que esta establece con sus clientes, se encuentra involucrada una determinada tasa de interés, que desde luego tiene su punto de referencia en el tiempo.

La separación entre tiempo y espacio es importante para Guidens entre otras cosas porque se trata de la primera condición del proceso de *desanclaje* de los sistemas sociales, el cual consiste en el “despegar” las relaciones sociales de sus contextos locales de interacción y reestructurarlas en intervalos indefinidos espacio-temporales.

El análisis de los mecanismos de desanclaje de Guidens es interesante ya que nos permite tener una herramienta adicional para estudiar las instituciones en las sociedades modernas. En particular tenemos dos de estos mecanismos: la creación de “señales simbólicas” y el establecimiento de “sistemas expertos”.

Una de las señales simbólicas (“...medios de intercambio que pueden ser pasados de unos a otros sin consideración por las características de los individuos o grupos que los manejan en una particular coyuntura”. (Guidens, 1990)) más importantes es el dinero. Esto debido a que este instrumento se convierte en un medio de prorroga entre el crédito y la deuda cuando por alguna razón no se puede realizar la producción en el mercado, o bien, “el dinero es un medio de distanciamiento entre tiempo y espacio” (Guidens, 1990). Lo cual es otro elemento que facilita el comercio internacional, tenemos por ejemplo que actualmente aunque todos los países cuentan con sus monedas locales, para la realización de las transacciones entre ellos necesitan utilizar una moneda que sea mundialmente aceptada, es decir, que funja como medio de pago independientemente a la región del mundo en donde se le quiera intercambiar por mercancías, en general esta moneda es el dólar. Además como medio de desanclaje entre tiempo y espacio, en el caso de las ventas a crédito, se convierte en un factor fundamental que facilita la producción aunque en el momento de inicio de la misma no se cuente con los recursos financieros necesarios para llevarla a cabo.

En cuanto a los sistemas expertos (“sistemas de logros técnicos o de experiencia profesional que organiza grandes áreas del entorno material y social en que vivimos” (Guidens, 1990)), estos sirven para poder desarrollar ciertas actividades que no serían posibles sin el apoyo de personas profesionales, que si bien es necesario confiar en su competencia individual, el verdadero pilar de esa confianza es la autenticidad del conocimiento experto que ellos han aplicado. Podemos realizar un primer acercamiento al trabajo que desempeñan los bancos en este sentido; la banca se encarga de administrar una de las señales simbólicas, que como ya lo hemos mencionado, es de las más importantes, es decir, el dinero. Para lo cual utiliza una serie de sistemas expertos que intervienen en su trabajo diario. El análisis de cómo han evolucionado estos sistemas expertos se convierte en una forma alternativa de entender el objetivo de este trabajo.

Los mecanismos de desanclaje, como los dos presentados en este apartado, descansan sobre la noción de fiabilidad, por lo que esta va implicada en las instituciones modernas. Desde luego que esta fiabilidad no se confiere a individuos sino a capacidades abstractas que son comprobadas cada vez que los sistemas funcionan como deben de funcionar. Este elemento observado por Guidens en las instituciones modernas podemos relacionarlo con la noción de “sociedad de riesgo” desarrollado por Beck (1998), la idea sería la siguiente: las sociedades modernas tienen la necesidad de enfrentar las consecuencias propias de la producción moderna creadora de riesgos, a manera de tratar de disminuir o eliminar los riesgos los individuos pueden poner su confianza en sistemas expertos especializados en la reducción de algunos de los efectos nocivos de la producción, logrando que no se altere la fiabilidad de la mayoría en las organizaciones modernas.

Por otra parte, hablando del individuo dentro de las condiciones de las sociedades modernas, uno de los aspectos más importantes es su aportación individual en alguna

actividad productiva. En la sociedad contemporánea el trabajo se constituye como uno de los elementos básicos para la supervivencia y delimitan un determinado tipo de vida de acuerdo a la ocupación del individuo. De esta manera, es posible investigar que tipo de individuos crea la banca, de acuerdo al tipo de trabajo específico que se realiza dentro de estas instituciones.

Beck (1998) en este sentido nos dice que la profesión sirve como un medio de identificación, por medio del cual es posible formarse un modelo de vida de la persona de la cual conocemos su profesión, pensamos inmediatamente, por ejemplo, en sus necesidades personales y en su posición económica.

Las características de los sistemas de trabajo propios de las sociedades modernas son presentados por Beck (1998) de la siguiente manera: en primer lugar habla de las progresivas estandarizaciones de todos los aspectos esenciales (del contrato de trabajo, del lugar de trabajo, etc.). Es común para nosotros pensar en un trabajo que es realizado en forma concentrada localmente y en organizaciones laborales; este sistema estandarizado de empleo empieza a debilitarse a partir de las fases sucesivas de racionalización que flexibilizan tres pilares: a) el derecho laboral, b) la localización del trabajo y c) el horario laboral. Con lo anterior tenemos que las fronteras entre trabajo y desocupación se hacen más fluidas, como resultado, se generalizan formas plurales, flexibles de subempleo. En lugar de la configuración ocupacional del trabajo, desarrollado en grandes edificios y fábricas, aparece una organización de la ocupación invisible, para nosotros de hecho es cada vez más común ver que aumenta el número de personas que tienen un empleo que desarrollan desde su casa, con la ayuda de los medios electrónicos modernos.

Las nuevas formas más flexibles y plurales de subempleo han beneficiado a muchas empresas ya que han visto aumentados sus beneficios y paralelamente reducido su personal.

La estandarización además permite que los trabajadores no estén preparados para laborar únicamente en un tipo determinado de empresa, por el contrario, estos pueden en un momento dado trabajar en cualquier organización e incluso en algún otro país. Un tipo común de estas estandarizaciones consiste en el dominio de algún idioma de tipo universal, como el inglés, que les permita tener una comunicación efectiva en algún otro país. Podemos pensar en estas estandarizaciones, por ejemplo, en el caso de los países que participan en un proceso de regionalización, en donde la cooperación requiere de una comunicación constante entre las empresas de diferentes países en donde no necesariamente se hablará el mismo idioma.

1.2.2 Algunos elementos económicos.

Generalmente al hacer un análisis de la situación económica a nivel internacional pensamos en los procesos de globalización en la economía mundial, el término en sí nos sugiere que lo que se establece es una integración de todos los países por medio de sus relaciones productivas y financieras, a través de la apertura de los mercados internacionales de bienes y servicios así como también la amplia movilidad de capitales alrededor del mundo.

Sin embargo, Juan Castaingts (2000) nos presenta un interesante punto de vista que será desarrollado en este apartado, si bien los postulados de este autor no son del todo opuestos a los que generalmente se manejan dentro de las explicaciones acerca de los procesos de integración mundial, si propone algunos elementos que vale la pena rescatar.

En primer lugar, Castaingts (2000) niega la existencia de un sistema mundial y en su lugar observa que lo que se tiene es una *tríada fragmentada*, con tres países dominantes a la

cabeza de cada región, estas regiones son: Europa, Asia y América del Norte, con Alemania, Japón y Estados Unidos como países dominantes respectivamente.

Anterior a este sistema triádico lo que se tenía era un mundo bipolar donde lo central era la oposición Estados Unidos – URSS. Del lado de los Estados Unidos se encontraban tanto Europa como Japón. Este mundo bipolar se encontraba fuertemente integrado.

La nueva situación triádica es muy diferente a la anterior, entre las principales diferencias tenemos las siguientes: a) en primer lugar tenemos la desaparición de una de las polaridades del sistema anterior, es decir, la URSS; b) la relación de dominio de los Estados Unidos sobre Europa y Japón ha dejado de existir, ahora tenemos una relación de antagonismo y complementariedad entre los tres polos de la tríada, las empresas pertenecientes a los países de la tríada no solamente compiten entre ellas sino que también tienen una estrategia importante de alianza entre ellos, c) las relaciones con los países pobres ahora tienden a reducirse a su mínima expresión, hay un interés por las relaciones entre unos cuantos países de la tríada, con el resto las relaciones se reducen lo más que se puede, por lo tanto, se trata de un proceso más de exclusión que de inclusión.

Dentro del nuevo mundo triádico se tienen mecanismos de integración que cada vez son más importantes, estos son: la globalización, el orden financiero actual y las nuevas guerras comerciales.

a) Globalización.

Tendemos a pensar en la globalización como un fenómeno económico que se relaciona con la producción, comercio internacional y sobre todo las finanzas. Sin embargo,

Castaingts (2000) observa otro elemento globalizante muy importante, se trata de la cultura. Los medios para lograr que se de esta forma de globalización son principalmente los medios de comunicación y en particular la televisión, ya que la importancia de este medio lo convierte cada vez más dominante y global, las opciones que tienen los hogares en cuanto a la programación de la televisión es cada vez más variada y proviene de varios países y culturas. Lo importante aquí es que todos los ordenes culturales se relacionan, se organizan y se integran bajo el comando de la televisión. Los patrones de consumo formados a partir de este fenómeno son un elemento fundamental para sostener las relaciones comerciales entre países.

El aspecto más importante detrás de este fenómeno de globalización es que la lógica que domina es la triádica, todo se hace en función de las tres zonas dominadas por tres principales países y el resto no hace más que seguir. Más que una mundialización como comúnmente se señala lo que tenemos es un mundo triádico. Este punto de vista parece quedar de manifiesto si observamos la actual situación de muchos de los países de Latinoamérica que al no contar con tratados comerciales con los países desarrollados se ven seriamente sumergidos en crisis económicas, al no poder establecer relaciones comerciales que les permitan desarrollar sus industrias nacionales. Aunque de ninguna manera queremos decir que los problemas de los países pobres desaparezcan después de establecer relaciones comerciales con países desarrollados, de hecho esta política de comercio exterior puede afectar seriamente a la industria nacional si los plazos para la apertura no están de acuerdo con el atraso en los sistemas de producción de los países pobres. El caso de México es muy significativo al respecto, ya que después de la firma del TLCAN muchas empresas se vieron en problemas ya que comenzaron a ingresar al país productos con los que no podían competir ni en calidad ni en precio, lo que pudo haberse aminorado con un tratado

que les permitiera a estas empresas tratar de modernizar sus procesos. Parece ser en consecuencia que para los países pobres el hecho de estar dentro de alguno de los polos de la tríada dominante puede ser un reto muy difícil de superar, sin embargo, el estar excluido de alguno de estos polos de la tríada parece ser un problema aun mayor.

b) El orden financiero.

Con el término del mundo bipolar acabó también el dominio monetario y financiero de los Estados Unidos, ahora la hegemonía es disputada en todos los niveles y en todos los mercados. Aún no se tiene un nuevo orden estable, lo que ahora tenemos es un desorden provocado por la búsqueda de poder y dominio en las nuevas estructuras triádicas (Castaingts, 2000). Este fenómeno es una fuente muy importante de crisis financieras que afectan de manera muy importante los mercados de todo el mundo. En el caso de la banca mexicana, este elemento queda de manifiesto con la diversidad del origen de las instituciones que desarrollan sus actividades dentro del territorio nacional, por lo que podemos observar que el control por el mercado financiero mexicano se disputa entre un creciente número de instituciones provenientes de diferentes países.

La modernidad económica es una en la que la incertidumbre es alta y en la que se tienen montos muy importantes de capital especulativo que en busca de las mayores ganancias a corto plazo se desplazan de mercado en mercado creando problemas en los países de los que salen. Uno de los problemas de los países pobres es que a falta de recursos propios tienen la necesidad de atraer a esos capitales especulativos tan inestables, la manera de hacerlo es a través de la oferta de tasas de interés más altas a las ofrecidas en los países desarrollados, lo cual hace más caro el dinero al interior de estos países y provoca que sea

más difícil realizar inversiones productivas con expectativas favorables. De esta manera, nuestro trabajo tratará de analizar algunos elementos de la modernidad organizacional bancaria que de alguna manera pueden incidir en la falta de recursos de estas instituciones que podrían en un momento dado ser colocados dentro de los sectores productivos del país.

c) Comercio.

Mientras que los países pueden estar en conflicto por razones comerciales, es posible observar un fenómeno de alianzas muy importante entre las empresas de esos mismos países. Eso lo podemos ver claramente con la ola actual de alianzas y fusiones de las empresas, y sobre todo entre las que se encuentran en algún polo de la tríada. (Castaingts, 2000) Sobre todo si pensamos en los procesos de transnacionalización del que hablábamos anteriormente.

d) La estructura de poder internacional.

El mundo actual se basa en tres poderes, entre los cuales se establece una relación de complementariedad y oposición. El primero es de tipo regional y se refiere a las relaciones territoriales como en el caso del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el cual es una zona dominada por un país polo como Estados Unidos, los otros polos también tienen su tipo específico de relación entre los países a los que dominan, en Europa tenemos el Mercado Común Europeo y en el caso de Japón, aunque no se cuenta con un arreglo formal entre países las relaciones con los países asiáticos a los que domina son claras y muy importantes. El segundo poder se refiere a los grupos financieros y

económicos internacionales, este poder se basa en un grupo con poder económico y financiero basado en la propiedad privada. Aunque tienen su sede en alguno de los países pertenecientes a la tríada, no necesariamente se identifican al mismo. Sus objetivos simplemente son la máxima ganancia o su máxima expansión entre los mercados internacionales (Castaingts, 2000). Desde luego que este segundo punto lo podemos relacionar claramente con la situación actual de la banca mexicana, ya que podemos observar que existen un creciente número de instituciones que tienen sus sedes en algunos de los países más importantes de la tríada, y que trabajan en el país no necesariamente con el objetivo de realizar una asignación eficiente de los recursos captados, sino más bien, de lograr obtener los máximos beneficios a partir de la inversión realizada en el país al comprar alguna de las instituciones nacionales.

En la actualidad, muchas de las empresas más importantes a nivel mundial las podemos ubicar en las ramas productivas con tecnología de punta como la electrónica y las telecomunicaciones. Un aspecto interesante es que también esas empresas en ocasiones tienen una relación muy importante con el sector financiero basando en este sector sus negocios o bien teniendo un punto de apoyo clave en esas actividades. El dominio que anteriormente se basaba en lo económico tiende a dejar su lugar a la superioridad de lo monetario y financiero.

Un tercer polo de poder tiene que ver con el aspecto militar, este de hecho fue fundamental en el mundo bipolar, ahora ha dejado de ser un aspecto central pero no deja de ser importante debido a las relaciones de tensión y violencia que están presentes en la nueva estructura de poder.

Lo que actualmente se puede observar es que si bien la estructura de poder se encuentra definida, esta puede ser muy variable ya que la superioridad de alguno de los

elementos ya mencionados no tiene porque ser permanente y el poder puede basarse en solo alguna de ellas en el transcurso del tiempo (Castaingts, 2000).

e) La estructura de poder nacional.

La estructura de poder nacional también se basa en tres polos principales. En primer lugar, tenemos al gobierno nacional, aquí el poder se establece por medio de procesos políticos y determinaciones ideológicas. En segundo lugar tenemos a los grupos financieros y bursátiles, si bien anteriormente el dominio se encontraba del lado de las empresas industriales ahora el control del proceso económico ha pasado hacia el ámbito financiero. El tercer polo consiste en la fuerza coercitiva que en condiciones normales debe quedar en manos del Estado (Castaingts, 2000).

f) La competencia internacional.

Algunos de los principales cambios en cuanto a la nueva competencia con relación a la anterior son presentados por Castaingts (2000) en relación a directrices bien delimitadas, estas son: el poder, la flexibilidad de acción, la desaparición de espacios de control y la interpretación que se hace con respecto a la imagen, la calidad y el precio de los productos.

g) El poder.

Se destaca en primer lugar que los monopolios y las empresas trasnacionales no son un fenómeno nuevo, lo nuevo en este caso es la magnitud de poder que estas han alcanzado.

Su influencia de hecho trasciende lo económico y pasa a otros niveles como el político. Se ubican principalmente en los países de la tríada y su influencia determina las principales características del comercio internacional.

h) La flexibilidad de acción.

Las empresas nacionales y transnacionales disponen de una flexibilidad de acción proveniente de la tecnología, el transporte y la administración. La tecnología permite una enorme flexibilidad en la producción y el montaje, y hacen posible realizar cambios en los tipos de productos y en la cantidad. El transporte se ha hecho más eficiente y barato lo que permite dividir en términos transnacionales diferentes procesos productivos de una empresa. La administración se ha hecho más informada, más científica y más flexible, existen nuevos procesos de organización que facilita los cambios a alta velocidad. En el caso de la banca, es posible que a lo largo de nuestro estudio de caso encontremos algunos de estos elementos de flexibilización organizacional, ya que en general, en estos procesos de flexibilización se centran algunos de los cambios más importantes de las organizaciones contemporáneas.

i) La desaparición de los espacios de control.

Anteriormente las empresas contaban con espacios de control hechos a base de espacios geográficos, clientela, proveedores, tecnología, arreglos políticos, etc., estos le permitían a la empresa mantenerse aunque no fueran las más eficientes. Actualmente esas

barreras de protección han quedado eliminadas principalmente debido a la flexibilidad y el poder de las nuevas empresas.

j) Imagen, calidad y precio.

Anteriormente las empresas que lograban que sus productos tuvieran solo una de estas características podía asegurar la venta de sus productos, quedando el aspecto de la imagen un poco relegado en relación a los otros dos. Actualmente, no basta con tener solo una de las tres, es indispensable contar con las tres características, principalmente la imagen se ha convertido en un aspecto fundamental. La imagen también se ha constituido un aspecto muy importante para los bancos en general, ya que si se cuenta con una imagen atractiva para los clientes, es posible captar un mayor número de ahorradores.

En general, se afirma que la competencia actual es excluyente, ya que actualmente no basta con producir bien, si no se es la mejor, la amenaza de quiebra es permanente. Este es un fenómeno que incluso han experimentado algunas de las empresas de Estados Unidos ante los embates de las empresas japonesas que producen de manera más eficiente con altos niveles de calidad.

Conclusiones.

La revisión de algunos elementos que se pueden considerar como parte inherente al mundo moderno nos permiten tener una idea acerca de lo que puede ser la modernidad en términos sociales y económicos. Como ya se ha mencionado, nuestro interés se centrará en

la posibilidad de poder relacionar los elementos antes mencionados con lo que pasa al interior de las organizaciones.

En cuanto al aspecto social podemos decir que la modernidad, al ser un estado de rompimiento con situaciones anteriores, presenta algunas características que se pueden considerar como novedosas. Entre las cuales tenemos en primer lugar el hecho de resaltar el papel que juegan los riesgos en las sociedades contemporáneas, al estar este elemento presente a nivel mundial es imposible pensar en la sociedad actual sin tener en mente la gran cantidad de riesgos que en su mayoría son producto de los modernos procesos productivos (Beck, 1998). La sociedad responde a estos riesgos por medio de la fiabilidad en los sistemas expertos (Guidens, 1990), de los cuales se espera encontrar la solución más profesional a los problemas de la modernidad.

Podemos afirmar en general, que las sociedades modernas tienden a la urbanización de sus ciudades. Estas ciudades cuentan con sistemas de comunicación que permiten que los acontecimientos más importantes se conozcan al instante en prácticamente todo el mundo, lo que además puede ser un agente facilitador de los intentos por contar con características de consumo que se homologuen alrededor del mundo. La mundialización de las relaciones sociales son también facilitadas por los mecanismos de desanclaje tales como el reloj y el dinero, los cuales facilitan las relaciones entre personas de diferentes regiones ya que permite tener mecanismos de coordinación (Guidens, 1990). En cuanto a las formas de trabajo dentro de las sociedades modernas, podemos decir que una de sus principales características es la flexibilidad con que se opera, por ejemplo en el caso de la localización de los centros de trabajo y los horarios, esta flexibilización permite a las sociedades hacer frente de manera más efectiva a las exigencias de un entorno que tiende a ser cada vez más turbulento y que requiere de formas de trabajo flexibles que respondan rápidamente a los

cambios (Ansoff y McDonnel, 1993). Dentro de este contexto, el papel que juegan las características del individuo moderno son fundamentales para asegurar que las necesidades de las sociedades modernas sean satisfechas en buena forma, entre estas características tenemos las siguientes: la impersonalidad, la indiferencia y el individualismo (Solé, 1998).

La modernidad en cuanto a las variables económicas también presenta elementos interesantes que vale la pena rescatar. En primer lugar, podemos resaltar la importancia del agente modernizador que desde nuestra perspectiva es de los más importantes si se pretende comprender algunas características propias de la situación actual en el ámbito económico, estamos hablando del avance que se ha presentado en los sistemas de producción que buscan hacer más eficientes a las organizaciones productivas. Esta mejora constante en los sistemas de producción, que desde luego contiene ingredientes tecnológicos y organizacionales, ha generado que las empresas en general sean mucho más eficientes, lo que en muchos casos les ha permitido tener la posibilidad comercializar sus productos en nuevos mercados. Actualmente este hecho se ve reflejado en una característica que no podemos dejar de lado al hablar de asuntos económicos, es decir, la creciente competencia internacional con un reducido número de empresas de corte transnacional. Dentro de este entorno moderno, las condiciones de mercado tienden a ser más turbulentas y las empresas que consiguen relevancia a nivel internacional suelen contar con un grado significativo de poder que pueden incluso afectar decisiones de orden político. Aunado a lo anterior tenemos las relaciones de poder que se dan también entre regiones con un país líder a la cabeza de cada una, estos son: Alemania, Japón y Estados Unidos. De los cuales ninguno se puede considerar como nación hegemónica, situación que tiende a agravar los niveles de turbulencia.

Otro aspecto de gran relevancia en la modernidad económica es el financiero, este parece que incluso en últimos años tiende a desplazar a los elementos que se relacionan con el sector productivo en cuanto a la importancia que tienen como factores de equilibrio o desestabilidad a nivel internacional. Este fenómeno de desestabilidad crea situaciones de incertidumbre que exige a las empresas, que pretendan seguir siendo competitivas, un cierto margen de acción relacionado con su flexibilidad de operación.

Los elementos anteriores se constituyen en algunas de las características más importantes de la modernidad en sus visiones social y económica. El siguiente paso consistirá en el análisis de la modernidad para el caso de las organizaciones. La revisión realizada anteriormente nos puede ser de gran ayuda para entender muchas de las características de las organizaciones modernas, por esta razón no se podía pasar por alto el análisis al marco general antes de pasar al universo organizacional.

CAPITULO 2.

MODERNIDAD ORGANIZACIONAL.

Introducción.

Una vez revisados algunos elementos de la modernidad en términos sociales y económicos, es necesario abordar el tema de la modernidad en términos organizacionales, por lo que en éste capítulo trataremos de hacer una revisión de los principales elementos que componen la base teórica de las características organizacionales que podríamos denominar modernas o postmodernas.

El proceso de modernización y la modernidad en términos sociales y económicos que hemos revisado hasta ahora ha trastocado de manera muy importante los procesos de modernización que se llevan a cabo al interior de las organizaciones y ayudan a delinear la situación actual de las mismas.

Sin embargo, cabe señalar que los procesos que se han resaltado anteriormente consisten solamente en lineamientos y tendencias generales, por lo que creemos que cada país tenderá a modernizarse de diferente manera, de acuerdo a sus capacidades y condiciones sociales y económicas, más aún, nosotros pensamos que cada organización en particular también seguirá un proceso que en gran parte será individualizado, dependiendo entre otras cosas del país en el que la organización opera y de las corrientes manageriales

que en ese momento se encuentren en auge, por ejemplo, es muy común hoy en día escuchar hablar de organizaciones que buscan una modernización de sus procesos a través de sistemas de Control Total de Calidad, Aprendizaje o Reingeniería, siendo estas corrientes muy populares entre el ámbito managerial en prácticamente todo el mundo.

Dado lo anterior, es importante conocer la realidad organizacional local a fin de hacer una caracterización de lo que para cada país y tipo de organización es la modernidad, en este caso, la realidad organizacional de una institución de banca múltiple en México.

Comenzaremos con una breve revisión de lo que organizacionalmente se ha escrito al respecto de la modernización en todo tipo de organizaciones. Tomando en cuenta que algunos de los autores que se revisarán provienen de países desarrollados, y por lo tanto, su visión de modernidad reflejará lo que sucede en su propia realidad o bien el la de algún otro país también desarrollado.

Es importante entonces resaltar la carga de subjetividad que puede encerrar el término *modernidad*, incluso nos encontraremos que en ocasiones a este termino, a diferencia de lo que tratamos de hacer en el presente trabajo en cuanto a vincularlo con un estado actual, lo relacionan con un determinado periodo histórico que arranca a principios del siglo XX con el taylorismo y que concluye con la aparición de formas postburocráticas de organización, periodo a partir del cual se comienza a hablar de una *postmodernidad* organizacional. De cualquier manera, la revisión a las propuestas analíticas de estos autores nos será de gran utilidad para realizar nuestra propia caracterización de modernidad, en especial para la organización que se convertirá en nuestro caso de estudio.

2.1 Modernidad organizacional.

Generalmente se relaciona al inicio de la organización moderna con la *revolución industrial*. En el caso de los Estados Unidos, para el periodo comprendido entre los años 1820 a 1900 se presentaron los primeros intentos por crear una industria nacional, periodo en el cual el principal reto consistía en la consolidación de la infraestructura económica (Ansoff y McDonnel, 1993).

Es a partir del periodo comprendido entre 1900-1930 donde se presentan algunos de los cambios más significativos a nivel organizacional, las empresas comienzan a guiar sus acciones a partir de un paradigma gerencial dominante producto del trabajo de Taylor, con la Administración Científica que busco controlar de manera creciente el proceso laboral dentro de la empresa (Ibarra, 1994). Durante este periodo el reto de las empresas consistió en satisfacer una demanda básica con productos estandarizados a bajo precio (Ansoff y McDonnel, 1993). Los mercados en general ofrecían cierta estabilidad y los cambios en la demanda podían ser anticipados.

La motivación para emprender algún proceso de modernización, como ya se ha mencionado, puede provenir tanto del interior como del exterior del sistema, en el caso de las organizaciones, podemos suponer que algunas de las motivaciones de naturaleza externa se relacionan con las condiciones socioeconómicas del ambiente, como puede ser un aumento en la competencia, mientras que las internas, se relacionan con lo que sucede al interior de la propia organización, un ejemplo puede ser lo que sucedió con algunas organizaciones en las que al laborar bajo las condiciones del primer paradigma gerencial que mencionamos, vieron como los trabajadores ofrecieron una respuesta negativa a los

medios de control basados principalmente en la observación directa. En el caso de estas primeras organizaciones modernas, la motivación para modernizar sus procesos parece provenir de la necesidad de obtener mejoras en la productividad.

Son entonces estas organizaciones, que en términos de Weber son conocidas como burocratizadas, con estructuras mecánicas de control, con una alta racionalización basada en la división del trabajo y los puestos de trabajo especializados, a las que se denomina como organizaciones modernas (Clegg, 1990).

Clegg también relaciona las características burocráticas con el “fordismo”, basado en la producción mediante una línea de ensamble que se desarrollo desde los 20s. Este es un sistema de producción en masa basado en los aumentos de productividad y en un sistema de pagos relacionado con el mismo incremento en la productividad. Las relaciones entre los miembros de la organización se establecen mediante una pirámide de control propia de la visión burocrática (Clegg, 1990).

Las características más importantes de las organizaciones burocráticas son entonces las siguientes:

- Alto grado de especialización.
- Estructura jerárquica de autoridad, con áreas bien delimitadas de competencia y responsabilidad.
- Reclutamiento de personal basado en la capacidad y conocimiento técnico.
- Clara diferenciación entre la renta y fortuna privadas y oficiales de los miembros (Mouzelis, 1975)

Como Mouzelis también nos dice, la burocracia, dadas las características presentadas, es “un sistema de control basado en reglas racionales, es decir, en reglas que

tratan de regular la estructura y procesos totales de la organización en razón tan solo del conocimiento técnico y para lograr el máximo de eficiencia (Mouzelis, 1975: 46) ”.

Podemos observar entonces que este tipo de organizaciones busca la máxima eficiencia que se reflejará en una mayor productividad, es decir, incrementos cuantitativos. En palabras de Montaña (1993: 15) “... la búsqueda de la maximización de la producción —la cantidad en tanto componente básico de la eficiencia productiva—, mediante la división detallada del trabajo, indujo la adopción de esquemas simplistas de supervisión y evaluación, desdibujó la noción de trabajo, despersonalizó las relaciones entre los individuos y generó sus propios mecanismos de resistencia y negociación”.

Podemos concluir entonces que las organizaciones denominadas “modernas” son aquellas en las que se tiene un estricto control por medio de reglas, que busca la máxima eficiencia productiva, que limita el trabajo del individuo a unas cuantas actividades repetitivas, que generalmente opera en mercados estables quizás con poca competencia, y que en general ofrece reducidos márgenes de maniobra en caso de requerirse un cambio repentino en los procesos de producción. Las organizaciones modernas, son entonces, el resultado de formas de organización tayloristas/fordistas y de formas de organización burocrática.

A partir de la incapacidad de estas características organizacionales para responder a las nuevas condiciones competitivas de los mercados internacionales, y con una cierta inspiración en los modelos japoneses de organización basados en la calidad, se comienzan a perfilar nuevas formas de organización que generalmente se conocen como postmodernas o postburocráticas.

2.2 Postmodernismo organizacional.

Las características de las organizaciones modernas que se han descrito son insuficientes para capturar los modelos organizacionales de las actuales empresas japonesas (Clegg, 1990). Si tomamos en cuenta que es a partir de estas organizaciones que se desarrolla el modelo postmodernista de organización es necesario entonces rescatar algunas de sus principales características, ya que estas organizaciones además, dado su extraordinario desarrollo a nivel internacional, se han constituido como modelo a seguir por parte de las organizaciones que buscan tener un liderazgo en su sector.

Uno de los elementos centrales en los postulados postmodernos en relación a las características de las organizaciones modernas es la flexibilidad de acción, entendida esta como la capacidad de respuesta ante los estímulos, de las organizaciones postmodernas en contraposición a la rigidez de los sistemas burocráticos. Esta flexibilidad se ha llegado a convertir en un factor clave del éxito de algunas empresas contemporáneas.

Cooke (citado por Blyton y Morris, 1991), propone que existen cinco tendencias generales en la reorganización industrial que se basan en la flexibilidad, estas son las siguientes:

- 1) Organizaciones que estuvieron caracterizadas por estructuras verticalmente integradas tienden a contratar en el mercado una creciente proporción de *inputs*.
- 2) Muchas compañías están buscando expandir sus mercados a través de una participación internacional que puede incluir fusiones y adquisiciones.

- 3) Existe una tendencia a invertir en “automatizaciones flexibles” que pueden incluir: diseños computacionales, sistemas de manufactura flexibles y tecnología de manufactura avanzada, tales como robots y máquinas con controladores numéricos.
- 4) Se tiene una nueva apreciación de la importancia de la calidad, la satisfacción del cliente y la adaptación a los cambios en las necesidades del consumidor. El Control Total de la Calidad y la producción Justo a Tiempo son dos medios para lograrlo.
- 5) Hay una tendencia general de las organizaciones por reducir la proporción de trabajadores especializados en relación a los profesionales, y un creciente uso de los contratos parciales y temporales. Los trabajadores en general tienden a participar en un número mayor de tareas.

A partir del inicio de estas formas más flexibles de organización se busca igualar las cantidades y los tipos de trabajo con el volumen y la naturaleza del trabajo demandado por la organización. Encontramos ahora el vínculo entre lo que ocurre al interior de las organizaciones con la flexibilidad de los contratos laborales que nos presenta Beck (1998).

Dos caracterizaciones pueden ser presentadas en este momento a partir del análisis de dos importantes autores que describen las organizaciones postmodernas, la primera es la presentada por Clegg (1990) que enfatiza las diferencias entre las organizaciones modernas y las postmodernas.

“Donde las organizaciones modernas fueron rígidas, las organizaciones postmodernas son flexibles. Donde el consumo modernista fue masivo, el consumo postmodernista se basa en nichos. Donde la organización modernista se basó en el determinismo tecnológico, la organización postmodernista se basa en elecciones tecnológicas hechas posibles a través de equipo microelectrónico. Donde las organizaciones modernas tenían trabajos altamente diferenciados, demarcados y especializados, las organizaciones postmodernas cuentan con

trabajos altamente de-diferenciados, de-demarcados y multiespecializados. (Clegg, 1990, 181)”

La segunda caracterización es la presentada por Heydebrand (1989), y se relaciona más con las formas de organización que denomina como algoritmos:

“Las nuevas organizaciones son pequeñas o son pequeñas subunidades de grandes organizaciones. Su producción es mediante computadoras o integrada a través de computadoras. Cuentan con un Staff de especialistas, profesionales y expertos quienes trabajan en una estructura orgánica y descentralizada de equipos de proyecto, fuerzas de tarea y grupos relativamente autónomos. Hay un pequeño énfasis en la división formal y la jerarquía administrativa, con funciones técnicas y administrativas traslapadas en algún grado. La estructura organizacional flojamente acoplada es frecuentemente reorganizada y centrífuga. Tales condiciones requieren nuevos métodos de cohesión social, tales como relaciones informales, normas y prácticas de tipo clan y la creación de una cultura corporativa” (Heydebrand, 1990, 337)

Las organizaciones que asumen las prácticas propias de las organizaciones postmodernas que se han señalado, forman parte de realidades contemporáneas que se relacionan con aspiraciones sociales vinculadas no con la cantidad sino con la calidad de vida. Los clientes cada vez se vuelven más especializados y exigen de los productos que consumen que satisfagan su tipo específico de necesidad. Necesidades que además pueden cambiar rápidamente, la competencia que pone cada vez más bienes sustitutos en el mercado puede ser un elemento determinante en los cambios en las exigencias de los individuos. Por tal motivo, si bien para las organizaciones burocráticas lo importante eran los aumentos en la productividad que permitiera tener grandes volúmenes de producción

dentro de organizaciones de gran tamaño, en la realidad postburocrática, podemos observar que el énfasis pasa de la lógica cuantitativa a la lógica cualitativa (Montaño, 1993).

Una caracterización adicional es la presentada por el siguiente cuadro que enfatiza las diferencias entre las organizaciones de tipo moderno y las de tipo postmoderno.

Cuadro 1. Modelos organizacionales

Modelos Organizacionales		
	Modernas	Postmodernas
Organización	Burocrática	Flexible
Poder	Control	Autocontrol
Estructura	Formal/Rígida	Formal/informal/flexible
Procesamiento y Comunicación	Manual/Análogo lineal	Electrónico/digital red
Estrategia	Planeación/Administración estratégica	Pensamiento estratégico
Decisiones	Individual	Colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente
Empleo	A corto plazo	De por vida
Control	Impersonal/explicito	Colectivo/implicito
Jefatura	Desconfianza	Confianza
Producción	Masa/Cantidad	Sectorial / cantidad-calidad
Motivación	Satisfacción	Compromiso
Plazo	Largo	Corto/Largo
Relaciones	Jerárquicas	Semidemocráticas
Organización Industrial	Dualidad (separación diseño/ejecución)	Integración de diseño y ejecución.
Racionalidad	Formal / instrumental	Sustantiva/valores
Recompensas	Económicas	Económicas/Simbólicas
Objetivos	Utilidad/crecimiento	Sustentabilidad/Expansión
Tiempo	Secuencial	Acumulativo
Espacio	Funcional/cerrado	Reducido/Abierto

Fuente: Barba (2002: 114)

A partir de las caracterizaciones presentadas, podemos afirmar que se presentan importantes diferencias en relación a las organizaciones modernas que no habíamos contemplado hasta aquí, entre las que podemos destacar las siguientes: las organizaciones postburocráticas tienen un tipo de poder específico que se lleva a cabo por medio del autocontrol individual o a través de los grupos, esto se logra principalmente a través del compromiso que el trabajador adquiere con su organización en espera de recompensas principalmente simbólicas. La organización de tipo flexible da al trabajador un rango de operación mucho mayor que las organizaciones burocráticas, con una aparentemente,

importante participación en la toma de decisiones, lo cual compromete aún más al trabajador a realizar su mayor esfuerzo, y lo obliga también a contar con un conocimiento mucho mayor de los procesos que se llevan a cabo en la organización, por lo cual el obrero descalificado se convierte en un obrero polivalente con capacidad de enfrentar problemas que ahora puede resolver de manera individual.

El siguiente elemento de análisis dentro de este marco teórico general pensamos que puede consistir en un breve apartado acerca de un elemento que de ninguna manera puede dejarse de lado si tratamos el tema de la modernización organizacional, debido a que el cambio es una constante dentro de las organizaciones, podemos afirmar que cualquier proceso de modernización implica que un cambio dentro de la misma se está llevando a cabo. Cual es el objetivo de ese cambio, de que manera puede llevarse a cabo y cuales pueden ser sus resultados es una parte fundamental dentro de nuestro trabajo.

2.3 Cambio Organizacional.

Desde luego que pensamos que todo proceso de modernización lleva implícito un cambio en la forma de hacer las cosas dentro de la organización, por lo cual es necesario revisar algunos de los elementos fundamentales relacionados con este tema. El tener claro este elemento nos puede ayudar a tener una idea más clara acerca de las variables con las que será necesario trabajar en nuestro caso de estudio, al mismo tiempo que nos permitirá tener una idea sobre el nivel y profundidad de los cambios realizados dentro de los procesos de modernización bancaria.

En primer lugar debemos tomar en cuenta que los cambios dentro de la organización pueden llevarse a cabo de muy variadas formas y niveles de complejidad, es decir, “puede hablarse de cambio como un fenómeno que abarca a toda la organización, pero también involucrando solo a una pequeña parte de ella” (Coronilla y Del Castillo, 2000:79)

Coronilla y Del Castillo (2000: 83-91, 106-127) nos hablan de tres diferentes formas en las que la organización ha sido entendida y la manera como el cambio organizacional se manifiesta dentro de las mismas. A partir del análisis de estos autores elaboramos el siguiente cuadro que resume sus puntos de vista.

Como podemos observar a partir de la presentación del cuadro 2, los cambios en la organización dependerán entre otras cosas del tipo de organización de la que estemos hablando. Cada una de las formas de entender la organización cuenta con su propia concepción de cambio así como también con su propia manera de llevar a cabo los cambios. Sin embargo, las perspectivas organizacionales que presentamos son de tipo ideal, por lo que en la realidad podemos encontrar que las organizaciones desarrollen procesos de cambio que se relacionan con más de un tipo de organización, o bien desarrollen tipos de cambios diferenciados al interior de las distintas áreas de la organización, ya que “el cambio organizacional no implica necesariamente el cambio simultaneo y ordenado de la organización. por el contrario es fragmentario y la velocidad del mismo varía de una parte de la organización a otra” (Barba, 2002:141).

Cuadro 2. Cambio Organizacional.

Forma en que es entendida la organización	Forma de describir el cambio organizacional	Como se realiza el cambio
<p>Sistema Racional Los arreglos estructurales dentro de la organización están establecidos de forma deliberada y diseñados para obtener eficientemente fines establecidos.</p>	<p>El cambio organizacional es visto primeramente como un asunto de administración del cambio: de planeación.</p>	<p>El cambio se inicia y se termina con el cambio de las personas que participan en la organización. La organización se cambia a si misma. El proceso es dirigido por agentes de cambio mediante procesos de grupo que ocurren en cada nivel (administración por objetivos, gestión de calidad, reingeniería, etc.)</p>
<p>Sistema Natural y Abierto La organización está más interesada en el comportamiento de los individuos. Se preocupa por indagar sobre el tipo de relaciones que establecen entre sí los participantes de la organización y entre estos y su medio ambiente. En general, la organización es vista como un grupo social que intenta adaptarse y sobrevivir en circunstancias particulares.</p>	<p>El cambio organizacional es más visto como un fenómeno de adaptación, que de planeación racional. Los cambios se realizan para adaptarse mejor a las exigencias del medio ambiente y a los desequilibrios que pueden registrarse en el interior de la organización como resultado de los constantes conflictos entre individuos y grupos.</p>	<p>Algunas de las respuestas a los cambios externos se han basado en la necesidad de predecirlo en la forma más precisa, por lo tanto, la solución al problema del cambio esta en mejorar el pronostico, el aprendizaje y la adaptación. Una de las soluciones es desarrollar una mayor inmunidad ante los cambios que no se puedan controlar y adquirir los medios necesarios para afectar en mayor medida los que se pueden controlar.</p>
<p>Sistema Flojamente Acoplado Las organizaciones se comportan de forma aleatoria, sin respetar los planes y programas de trabajo previamente establecidos y menguando la imagen de sistema como un monolito. Las palabras principales que articulan el cuerpo argumentativo de este modelo son las de “ambigüedad” e “incertidumbre”.</p>	<p>El cambio organizacional se entiende como un proceso más accidental que racional o adaptativo, en el que se ven involucrados de forma aleatoria distintos participantes de la organización, problemas, soluciones y oportunidades de decisión. Las situaciones se van sucediendo de forma repentina, estas son tomadas muchas veces de forma espontánea y el resultado que se obtiene nunca es totalmente controlado.</p>	<p>El cambio es una actividad confusa, por lo tanto este es visto como una actividad en la que se ven involucradas muchas más variables que las técnicas de administración predicen. Se trata de una cuestión de ambigüedad organizativa, donde es difícil establecer que esta pasando, porqué está pasando y quien está dirigiendo las cosas.</p>

Fuente: elaboración propia con base en Del Castillo y Coronilla, 2000.

Otra perspectiva relacionada con los procesos de cambio en las organizaciones es presentada por Van de Ven y Scott (1995), para quienes las teorías de la específicas de cambio y desarrollo organizacional pueden ser construidas a partir de uno o más tipos básicos.

Un proceso es visto como una progresión de eventos en la organización a través del tiempo, mientras que el cambio puede ser evaluado a partir de una observación empírica de forma, calidad o estado en el tiempo (Van de Ven y Scott, 1995).

En general, los tipos básicos de cambio organizacional son los siguientes:

a) La teoría del ciclo de vida

Basada en la metáfora del crecimiento orgánico como la una forma de explicar el desarrollo de una organización desde su nacimiento hasta su muerte. De acuerdo con ésta teoría el cambio es algo inminente, es decir, el desarrollo de la organización se basa en una forma, lógica, programa o código determinado que regula el proceso de cambio y lleva a la organización de un punto dado hacia un subsecuente fin, el cual es configurado a partir del estado actual de la organización (Van de Ven y Scott, 1995).

Dado lo anterior, se tiene que las características adquiridas en las primeras etapas de la organización son retenidas en las etapas posteriores, al mismo tiempo que todas las fases del desarrollo de la organización se encuentran relacionadas dado que se derivan de un proceso común (Van de Ven y Scott, 1995).

b) Teoría teleológica

Doctrina filosófica para la que el propósito o meta es la causa final que guía el movimiento de una determinada unidad (Van de Ven y Scott, 1995).

De acuerdo a ésta teoría, el desarrollo de una organización se da a partir de una meta o un estado final que se persigue. Asimismo, se asume que la entidad es capaz de adaptarse

en un medio en el que se encuentre aislada o en interacción con otras (Van de Ven y Scott, 1995).

El desarrollo es visto como una consecuencia repetitiva de formulación, implementación, evaluación y modificación de metas, basada en las experiencias de la organización. El desarrollo es entonces un elemento que mueve a la entidad hacia su estado final (Van de Ven y Scott, 1995).

En ésta teoría no existen reglas previamente establecidas, una dirección lógica o una secuencia esperada de cambios, sin embargo, el ambiente y los recursos disponibles limitan los logros de la organización. Algunas de las posibles limitaciones consisten en prerequisites definidos por instituciones y otros actores que se encuentran en el ambiente (Van de Ven y Scott, 1995).

c) Teoría dialéctica

Basada en el principio hegeliano de que una organización existe en un mundo plural de eventos encontrados, fuerzas o valores contradictorios que compiten con otros por el dominio y el control. Estas oposiciones pueden ser incluso internas, dado que es posible tener varias metas en conflicto o grupos de interés en competencia coexistiendo al interior de la organización (Van de Ven y Scott, 1995).

Las oposiciones también pueden venir de afuera cuando los objetivos de la organización chocan con los de otras organizaciones. En todo caso, la teoría dialéctica requiere de dos o más entidades en conflicto (Van de Ven y Scott, 1995).

En ésta teoría la estabilidad y el cambio son explicados haciendo referencia al balance de poder entre entidades opuestas. En términos de cambio organizacional, el mantenimiento del *status quo* representa estabilidad (Van de Ven y Scott, 1995).

d) Teoría de la evolución

Se basa en la evolución biológica de las especies, por lo que el cambio se da a través de un continuo ciclo de variación, selección y retención (Van de Ven y Scott, 1995).

Los procesos de selección entre las organizaciones ocurre principalmente a través de la competencia por los recursos escasos, el ambiente selecciona las entidades más capaces de adaptarse entre las diferentes comunidades, industrias o miembros de la sociedad (Van de Ven y Scott, 1995).

Al igual que la evolución biológica, el cambio dentro de las organizaciones se da a través de un continuo ciclo de variación selección y retención que lleva a las organizaciones más capaces a ser las que logren sobrevivir (Van de Ven y Scott, 1995).

2.4 La modernidad organizacional: una comparación.

La revisión realizada a los tipos de organización modernos que la literatura en teoría de la organización nos proporciona, debe ayudarnos a realizar nuestra propia caracterización de modernidad a la luz de nuestras realidades locales. Sin restar importancia a las denominaciones que encontramos, no debemos perder de vista el hecho de que para nosotros la modernidad estará relacionada con el estado actual de nuestra organización independientemente de que posea características que tengan que ver con lo que aquí describimos como modernidad o postmodernidad organizacional.

Dentro de nuestra breve revisión, también pudimos constatar el hecho de que algunos de los elementos relacionados con los procesos de modernización y la modernidad

en términos sociales y económicos realmente afectan los procesos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones.

Dentro de los siguientes apartados, realizaremos una breve revisión de algunos elementos de la modernización local en el caso de tres países. La elección de los casos particulares se realizó tratando de tomar un caso de cada uno de los elementos de la tríada dominante. En este caso, de Europa, se verá el caso Alemán, el caso japonés que es tan relevante y ha tenido una influencia muy importante en algunos de los países más importantes y para el caso de norteamérica tomaremos el caso estadounidense, pero el caso mexicano también será tomado en cuenta. Este, se tomara en cuenta debido a que dentro de la realidad mexicana se encuentra inmersa nuestra organización a analizar, por lo que es probable que se encuentre influenciada de alguna manera por lo que en términos organizacionales sucede al interior del país. La razón por la cual se realizará esta revisión, es desarrollar caracterizaciones alternativas, a partir de las cuales sea posible hacer algunas contrastaciones entre estos casos y nuestro caso de estudio en particular.

2.4.1 La modernidad en el caso japonés.

Comenzaremos con la revisión de algunos elementos del caso japonés de modernidad por ser este caso el que probablemente haya tenido la influencia más importante en los procesos de modernización organizacional a nivel mundial. Si bien no fue en este país en donde se comenzaron a realizar los primeros intentos por aumentar la calidad con la ayuda de métodos estadísticos, si fue en este país en donde estos primeros intentos se arraigaron con fuerza al encontrar los medios culturales adecuados que

permitieron a sus trabajadores asimilar el modelo de calidad e integrarlo con fuerza en sus actividades cotidianas.

En este apartado se analizarán algunos elementos de lo que se conoce como el “sistema Toyota” por ser este caso bastante representativo de lo que sucedió dentro de las organizaciones japonesas, ayudándonos a entender algunos aspectos de la modernidad organizacional japonesa.

El sistema Toyota consistió principalmente en un tipo de organización del trabajo en esencia contrario al desarrollado por Taylor, es decir, en lugar de producir grandes cantidades de productos no diferenciados, se trataba de producir una gran variedad de productos en pequeñas cantidades.

Este sistema descansa principalmente en dos pilares: *la autoactivación* y el *método justo a tiempo*.

La *autoactivación* consiste en dotar de cierta autonomía a las máquinas automáticas, a fin de introducir un cierto mecanismo de autodetención en caso de funcionamiento defectuoso. Lo anterior fue aplicado tanto a los dispositivos mecánicos como a los organizacionales en cuanto a la ejecución del trabajo humano, al ser dotado este de mayor autonomía. Estos mecanismos son conocidos como *mecanismos de autoactivación* (Coriat, 1998).

Una de las consecuencias de este principio es que el trabajador necesita trabajar en más de una máquina, por lo que uno más de los elementos de la modernidad en el trabajo realizado en las organizaciones japonesas es la desespecialización del trabajador que ahora será un plurioperador, un profesional polivalente con una amplia gama de funciones dentro de la organización (Coriat, 1998). Un aspecto adicional a resaltar en este punto sería el aumento del trabajo para cada individuo, ya que si bien se les dota de mayor autonomía que

puede repercutir en mayores niveles de satisfacción en el trabajo, al aumentar la cantidad de funciones a realizar también disminuye los posibles periodos de descanso que estos pudieran tener entre una actividad y otra. Aumentando también las áreas de responsabilidad por las cuales los empleados deben rendir cuentas.

En cuanto a el método *justo a tiempo*, este se baso en el método *Kan-Ban*, que puede resumirse de la siguiente manera:

- Es una revolución de las técnicas de planificación y optimización de la puesta en marcha de las fabricaciones. En lugar de que la producción se lleva a cabo “en cadena” de arriba a abajo, se realiza de abajo a arriba, partiendo de los pedidos dirigidos a la fabrica y de los productos ya vendidos.
- En todos los departamentos, solo hay en producción la cantidad de unidades exactamente necesarias, con lo que se cumple con principio de “cero existencias”, con el que por lo general se relaciona la aportación del Kan-Ban.
- La puesta en marcha de este método se traduce en el establecimiento de principios de desespecialización en el trabajo general de la organización (Coriat, 1998).

La desespecialización de los puestos de trabajo afecta al menos cuatro ámbitos:

- Polivalencia y pluriespecialización de los operarios.
- Reintroducción en las funciones de los operadores directos de tareas o funciones de diagnostico, reparación y mantenimiento.
- Reintroducción de tareas de control de calidad a los puestos de fabricación.
- Reasociación de las tareas de programación con las tareas de fabricación.

Finalmente, describiremos una técnica que resume algunas de las especificidades del modo de organización japonés, se trata de una propuesta conocida como “linealización de la producción”. Que permite la obtención de ganancias de productividad y flexibilidad que son inherentes al estilo japonés.

Linealización de la producción.

El método consiste primordialmente en encontrar formas apropiadas de organización de la maquinaria y el personal que trabajará en ellas, que permitan adaptarse rápidamente a las variaciones tanto cualitativas como cuantitativas de la demanda. Tomando en cuenta que el objetivo último de estos métodos de trabajo es poder reducir el personal en caso de que se presentara una reducción en la demanda, se tienen los siguientes requisitos previos:

1. Concebir instalaciones en forma de “U” que permitan la linealización de las líneas de producción. De esta manera, las entradas y salidas de línea están unas frente a las otras. Para el caso de un trabajador individual, este recibe la responsabilidad de ejecutar una serie variable de operaciones, en varias maquinas, que es establecida a partir de la naturaleza y el volumen de los pedidos de la empresa.
2. Movilizar a trabajadores pluriespecializados.
3. Calcular permanentemente los estándares de operación que se asignan a los trabajadores (Coriat, 1998).

El resultado de estas recomendaciones es que; según el volumen de los pedidos, la cantidad de trabajadores puede aumentar o disminuir de acuerdo al aumento o la reducción

de la cantidad de tareas y del tiempo asignado a cada uno. “Mediante una flexibilidad de las tareas asignadas no solo se obtiene una gran flexibilidad cualitativa de los montajes (en función de la naturaleza de los productos solicitados y por fabricar), sino también una mayor productividad; cuando hay una demanda decreciente, se emplea a menos trabajadores” (Coriat, 1998:55).

El concepto de “tiempo asignado” a cada tarea para cada trabajador propio del taylorismo, es cambiado dentro del sistema japonés por el concepto de “tiempo compartido” el cual introduce el principio de asignación de tareas modulables y variables tanto en cantidades como en naturaleza. Donde las fronteras entre los diferentes puestos se mantienen solo de forma virtual, que pueden ser trasgredidas por los trabajadores de acuerdo a las necesidades de la producción. este tipo de organización, materializa una forma de división del trabajo en tareas, cuyo rasgo central es que estas son compartibles. Estas características están de acuerdo con los principios de flexibilidad que anteriormente fueron analizados.

Podemos concluir a partir de esta pequeña revisión que los principios organizacionales de la modernidad japonesa, se contraponen al modo de producción propio de las organizaciones que trabajan bajo los principios de la administración científica; en donde el trabajador es desprovisto de sus habilidades en aras de un aumento en la productividad enfocado a satisfacer los mercados con productos no diferenciados a gran escala. Por el contrario, las organizaciones japonesas en general presentan las siguientes características en cuanto a su forma de trabajo: producir una gran variedad de productos en pequeños lotes; una mayor autonomía del trabajador; una desespecialización del trabajo, con lo que se cuenta con trabajadores polivalentes capaces de trabajar dentro de un rango amplio de actividades; los trabajadores, en lugar de reducir sus habilidades

especializándose en una tarea determinada, ahora necesiten una mayor gama de capacidades; y por último, una mayor carga de trabajo.

2.4.2 La modernidad en el caso Alemán.

Para el estudio del caso Alemán, tomaremos un texto que si bien puede considerarse un tanto general, contiene algunos elementos interesantes tomados de la perspectiva alemana, con el apoyo de casos de estudio realizados por el autor y por otros autores alemanes.

Puede observarse en primer lugar, un cambio en la forma de abordar la producción, si bien en un periodo inicial se tendía a la búsqueda de la reducción de costos, ahora en Alemania, aunque se conservan algunas de las características de este modo de planear la producción, se tiende más a lo que Pries describe como “el paso de la racionalización (parcial) del proceso de fabricación, a la modernización sistemática del conjunto de los ámbitos de producción, y se relaciona fundamentalmente con el hecho de que se ha venido ampliando la gama de parámetros hacia los cuales apunta la modernización de la producción en la empresa” (Pries, 1995: 43).

Luego entonces tenemos que la reducción de costos ha dejado de ser la única variable que es tomada en cuenta para llevar a cabo los procesos de modernización dentro de las empresas alemanas. Siendo relevantes entre otras: el incremento de la calidad; la flexibilidad de los productos y la flexibilidad en la producción. El trabajo en estas variables se realiza con el fin de optimizar la producción.

Además de las variables ya mencionadas que se relacionan sobre todo con aspectos de tipo productivo, existen otros aspectos que se comenzaron a tomar fuerza dentro de los

procesos de modernización entre los cuales tenemos: la comercialización y mercadeo y la organización del trabajo y el sistema de personal, que dejan de concebirse como espacios de modernización subordinados a la racionalización técnica de la fabricación, para ir adquiriendo cada vez más el estatuto de autónomos (Pries, 1995).

Dentro de los cambios que se dieron en la organización del trabajo, cabe destacar que uno de los aspectos que llama la atención es la introducción cada vez más importante de *círculos de calidad* dentro de las organizaciones alemanas. Para 1986, un poco menos de la mitad de las empresas más importantes en la República Federal de Alemania contaban con círculos de calidad (Pries, 1995).

La economía en el almacenamiento de materiales, que era considerada una de las áreas tan solo periféricas del proceso de producción, es otra más que se integra a los esfuerzos de modernización de las organizaciones. Las nuevas estrategias logísticas en este sentido apuntan a reducir los inventarios en materias primas, productos semielaborados y partes; así como también reducir los tiempos necesarios para cumplir con los pedidos (Pries, 1995).

Un área más que adquiere cierta autonomía es la estructura del producto y la estrategia de ventas, mientras, como ya lo hemos señalado, anteriormente las empresas enfrentaban una estructura de mercado poco competitiva que les permitía producir en masa atendiendo solamente a los costos de producción como variable clave que les permitiera obtener ventajas competitivas, ahora las empresas enfrentan un mercado mucho más competitivo con clientes que podríamos caracterizar como especialistas. Las empresas alemanas no son ajenas a estas circunstancias y por lo tanto, deben tener la capacidad de producir cada vez más pensando en las necesidades del cliente, lo que estas organizaciones han logrado por medio de la producción flexible (Pries, 1995).

Un ejemplo claro de estos nuevos modos de producción lo podemos ver dentro de la industria automotriz. Tomando como ejemplo la empresa Volkswagen, en donde hasta la década de los 60's el modelo Sedan era producido masivamente con algunas pequeñas variaciones preestablecidas sin tomar en cuenta las preferencias específicas de cada cliente. A finales de los 70's, la situación cambia radicalmente, sobre todo en el caso de los modelos más lujosos, en ese entonces se llevaron a tener 76,000 versiones distintas del modelo Passat. Ya a finales de los 80's, el modelo Golf era producido casi exclusivamente por encargo al gusto de cada cliente. El elemento clave que permitió esta flexibilidad en la producción fue “la sistemática puesta en práctica del principio del *juego de construcción* en el proceso de fabricación, es decir, de una estructuración del producto acorde con la fabricación y el montaje” (Pries, 1995: 49).

El control de la calidad también se constituye en un elemento importante. Para este aspecto de la modernidad alemana, tenemos dos principios que funcionan dentro de estas organizaciones de manera habitual. El primero es el principio de *mantenimiento preventivo*, el cual consiste en sustituir ciertas piezas o bloques de fabricación sobre la base de estadísticas de falla, no tanto a raíz de la aparición de defectos, lo cual permite prevenir las fallas antes de que estas se presenten. El segundo principio es el de *control de calidad integrado a la fabricación*, el cual implica que no se tiene que esperar el término de una larga línea de fabricación para verificar la calidad, por el contrario, el control se realiza para cada una de las etapas de la producción, si algún problema se llega a presentar, este se remedia desde la etapa de fabricación correspondiente, lo cual evita que se los defectos recorran el conjunto de la línea de producción.

En cuanto a la división del trabajo, se tiene un fenómeno ambivalente, por una parte, dentro del ámbito de la producción se presenta una tendencia a la reintegración de diversas

funciones y puestos de trabajo, principalmente en las tareas de ejecución y de control de calidad, así como en algunas tareas limitadas de supervisión y mantenimiento. Por el lado de los procesos administrativos se observa un fenómeno opuesto, es decir, una creciente diferenciación de los procesos originados principalmente por la introducción de nuevas tecnologías de información y de control industrial.

Como podemos observar, existen algunas coincidencias muy marcadas con el modelo japonés de modernización con el modelo alemán. Sin duda, una de las causas de estas coincidencias es que los mercados competitivos de la actualidad exigen a las empresas contar con ciertos rangos de flexibilidad de su producción para poder hacer frente a las variaciones en la demanda. Algunas de las coincidencias más evidentes entre los dos modelos son las siguientes: una importante flexibilidad de los procesos de trabajo, una mayor gama de habilidades de los trabajadores, una producción enfocada a las necesidades del mercado, una producción realizada en pequeños lotes con productos altamente diferenciados y un control de calidad desarrollado en el proceso mismo de producción que permite prevenir errores.

En el siguiente apartado revisaremos algunos aspectos sobresalientes del caso mexicano, la decisión de abordar este caso y no por ejemplo el norteamericano, se baso en el hecho de que el caso mexicano se vuelve relevante dentro de nuestro trabajo por dos razones: en primer lugar, el caso mexicano seguramente es el menos estudiado y por lo tanto una revisión de algunos de sus principales elementos se convierte en un tema que puede ser más enriquecedor; en segundo lugar, dado que la organización que será nuestro caso de estudio se encuentra al interior del país, puede ser que esta reciba algunas influencias de lo que en otras organizaciones mexicanas se esta haciendo a fin de modernizar los procesos de trabajo, esto debido a la interacción que los bancos tienen en

general con muchas empresas modernas que esperan un cierto tipo de relación de acuerdo a sus propias necesidades.

2.4.3 La modernidad en el caso estadounidense.

Para realizar la caracterización de la modernidad en el caso norteamericano, nos basaremos en la obra de Peters y Waterman (1982), debido a que éstos autores han tenido una considerable influencia en muchas organizaciones estadounidenses a partir de la descripción de los que para ellos son los ocho atributos principales que encontraron en las empresas más sobresalientes (excelentes), por lo que podemos suponer que estas prácticas son aplicadas por una parte importante de empresas en los Estados Unidos ofreciéndonos la posibilidad de conocer algunas de las principales características de la modernidad estadounidense.

a) Énfasis en la acción

Concentrarse en la acción y hacer a un lado los tramites y pasos innecesarios para llevar a cabo una tarea es la premisa principal de éste principio. De hecho, en un ambiente organizacional cambiante la burocracia no es un modelo eficiente para resolver los nuevos problemas, por lo que es necesario adoptar un modelo de flexibilidad organizativa, en donde la comunicación informal y abierta juega un importante papel, y donde también es importante contar con pequeños grupos de trabajo que faciliten procesos organizativos flexibles. En general se trata de hacer las labores de una manera más sencilla y eficaz (Peters y Waterman, 1982).

b) Cercanía al cliente

Al ser el cliente el consumidor final de los productos y servicios generados a partir del trabajo dentro de las organizaciones, las empresas sobresalientes ponen mucha atención en el servicio que se les da a los clientes, para lograr la satisfacción de los mismos, es necesario que los productos y servicios generados por la organización cuenten con altos estándares de calidad.

Al estar cerca de sus clientes, la organización conoce sus necesidades específicas por lo que se encuentran en una excelente posición para diferenciar sus productos de los de la competencia y hacerlos atractivos (Peters y Waterman, 1982).

c) Autonomía e iniciativa

La capacidad de innovación de una organización se ve fomentada por el establecimiento de líderes regados por toda la organización que trabajan independientemente en el establecimiento de innovaciones que mejoran la calidad de la producción o de los procesos productivos, el espíritu innovador pretende ser estimulado en la mayoría de los niveles de la organización (Peters y Waterman, 1982).

Dentro de este principio también juega un papel fundamental la comunicación, la cual cuenta con las siguientes características dentro de las empresas sobresalientes: es informal, intensa, son facilitadas por medios físicos que aseguren una transmisión adecuada de ideas, fomentan la innovación por medio de estímulos a la misma y actúa como un sistema de control (Peters y Waterman, 1982).

d) Productividad contando con las personas

Confiar en la capacidad de las personas y tratarlas de manera que sepan que son importantes en el desempeño de la organización es una premisa fundamental de las empresas sobresalientes. “Hay que tratar a las personas como adultos. Tratarlas como socios; con dignidad; con respeto” (Peters y Waterman, 1982: 250). Lo anterior implica que si se pretende aumentar la productividad es necesario tratar a los trabajadores como el activo más importante, haciendo todo lo posible porque el individuo sobresalga en la organización, lo que necesariamente redundará en un resultado positivo para la propia organización. Se trata en última instancia de que el personal se interese en verdad por su organización (Peters y Waterman, 1982).

e) Valores claros y manos a la obra

El compartir un sistema de valores que propicien un mejor desempeño del personal es un elemento fundamental dentro de las empresas sobresalientes. Éstos valores son expresados en forma cualitativa dentro de las organizaciones, además de que su esfuerzo se centra no solo en los empleados que ocupan los niveles jerárquicos más altos, sino que se ocupan principalmente de modificar las conductas de los trabajadores en los peldaños más bajos de la organización.

Así, “El contenido concreto de las convicciones dominantes en las empresas sobresalientes es también limitado en cuanto a su alcance, ya que solo comprende unos cuantos valores básicos:

1. La convicción de ser los mejores.

2. la convicción de la importancia que tienen los detalles de ejecución, los componentes de un trabajo bien hecho.
3. la convicción de la importancia de las personas como individuos
4. La convicción de la necesidad de ofrecer una calidad y un servicio superiores
5. La convicción de que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores, y su corolario, la determinación de afrontar la comunicación.
6. La convicción y el reconocimiento explícitos de la importancia del crecimiento y de las utilidades.” (Peters y Waterman, 1982: 295)

f) Zapatero a tus zapatos

El trabajar siempre en los negocios que se conocen mejor se tradujo en un mejor desempeño de las empresas sobresalientes, en contraposición de las organizaciones que trataban de diversificar sus operaciones hacia áreas que desconocían. Las empresas que aún ramificándose por medio de la adquisición de alguna empresa permanecen cerca de los sectores que tradicionalmente han manejado mostraron mejores resultados que aquellas que no lo hicieron (Peters y Waterman, 1982).

Prácticamente todo el crecimiento de las empresas sobresalientes y los elementos que las han convertido en empresas importantes se han desarrollado al interior de las mismas, sin embargo, en el caso de que se haya presentado alguna adquisición, ésta se realizó por medio de la compra de pequeños negocios que no alteraran el carácter de la organización absorbente (Peters y Waterman, 1982).

g) Estructuras sencillas, staff reducido

A medida que las organizaciones crecen se hacen más complejas, también la forma de organizar el trabajo se complica debido a los múltiples asuntos que deben ser atendidos por una gran organización. Sin embargo, las empresas sobresalientes han logrado resolver éste problema por medio de la simplificación de sus estructuras. Apoyándose principalmente en una estructura bastante estable, por ejemplo la división por productos, en donde cada unidad entiende perfectamente lo que debe hacer y es fácil abordar la complejidad de los problemas de todos los días.

Además de la simplicidad estructural, las empresas sobresalientes también demostraron tener gran flexibilidad para afrontar las condiciones cambiantes del entorno.

h) Estira y afloja simultáneo

Las empresas sobresalientes parecen haber desarrollado un sistemas en los que conviven al mismo tiempo formas de trabajo centralizadas con formas que no lo son, lo que les permite estar centralizadas y descentralizadas a la vez. “En esencia se trata de la coexistencia de una firme dirección central y una máxima autonomía individual” (Peters y Waterman, 1982: 327). Por lo que se tienen al mismo tiempo grupos e individuos autónomos que al mismo tiempo comparten valores rígidamente compartidos.

2.4.4 La modernidad en el caso mexicano.

Hablar de la modernidad de las organizaciones mexicanas puede ser un asunto sumamente complejo, debemos tomar en cuenta que en el país tenemos una gran variedad de organizaciones que van desde las empresas familiares hasta las grandes transnacionales. La heterogeneidad es la principal característica de las organizaciones mexicanas. Por lo tanto, sería prácticamente imposible realizar generalizaciones en cuanto a las características generales de las organizaciones modernas mexicanas. Sin embargo, dado que tenemos la necesidad de conocer al menos algunos aspectos relevantes relacionados con las organizaciones mexicanas, en este apartado trataremos de señalar los aspectos más destacados que encontramos en la literatura revisada.

Es importante además resaltar estas características dado que nuestro objeto de estudio, en este caso las instituciones de banca múltiple que operan en el país, pueden presentar relaciones importantes con algunas de estas organizaciones que posiblemente tengan alguna influencia en la forma de trabajar de las instituciones bancarias, ya que como clientes del sistema bancario, algunas de las organizaciones más importantes tratarán que la banca de respuesta adecuada a sus necesidades de financiamiento específicas a sus modernas formas de trabajo.

En primer lugar debemos señalar que la modernidad a la que se enfrentan las empresas mexicanas, en cuanto a los aspectos relacionados con cuestiones de tipo económico, comenzó a tomar forma a partir de la apertura comercial del país que obligó a las organizaciones que pretendían seguir siendo competitivas a adoptar medidas tendientes a la modernización de sus formas de trabajo que les permitiera aumentar su productividad y continuar participando en un mercado cada vez más competitivo.

Un análisis de algunas de las prácticas más importantes que le han dado resultado a diferentes tipos de empresas mexicanas es realizado por Eva Kras, quien resume los resultados de sus investigaciones en lo que denomina el *estilo mexicano moderno*, cuyas principales características son las siguientes (Kras, 2001):

- El director general se constituye como la pieza clave, se trata de la persona que toma las decisiones más importantes, solo que ahora se apoya mucho más en las opiniones de su equipo administrativo para tomar las mejores decisiones.
- El primer interés del equipo administrativo de la organización es desarrollar una clara filosofía empresarial que aporte pautas de comportamiento para todos los miembros de la organización, la cual se reflejara tanto al interior como al exterior de la organización.
- La planeación es desarrollada por el equipo administrativo en su conjunto. Esta generalmente contiene un cierto grado de flexibilidad en caso de que se presenten cambios no proyectados en la economía nacional. Cada miembro del equipo administrativo está comprometido con el cumplimiento de los objetivos y entiende el papel que él mismo representa.
- El directivo moderno está consiente de que entre más autoridad se le otorgue al equipo administrativo medio en la planeación y la organización de objetivos, mayores serán las posibilidades de éxito, por lo que el director se convierte solo en un asesor.
- La relación gerente-trabajador se desarrolla en un clima de cooperación, en donde los subordinados se ven incluidos en la práctica de su propio control de calidad en su equipo de trabajo, teniendo la posibilidad de poner en práctica algunas mejoras

que ellos mismos proponen. El factor motivacional es importante desde este punto de vista. El gerente en todo caso trata de incluir lo más que sea posible a sus trabajadores en la planeación de su área de trabajo. El control y el seguimiento son cotidianos y se practican como una forma de autocontrol.

- El director general considera la evaluación del personal como una oportunidad para hacer comentarios sobre las aspiraciones y preocupaciones de un gerente, en un ambiente de comunicación abierta.
- Las metas personales de un candidato a ser ascendido forman la base para planear su futura trayectoria dentro de la organización. Las habilidades que poseen los candidatos quedan de manifiesto dentro de sus grupos de trabajo y sus promociones en el futuro son ampliamente reconocidas, independientemente de las relaciones familiares.
- El director considera que la capacitación y el desarrollo son de gran importancia para la empresa, la inversión realizada en capacitación se espera que se vea reflejada en aumentos de productividad y ganancias.
- La capacitación es importante también en el caso de los trabajadores de línea, los gerentes están consientes de que el éxito de la organización dependerá de su habilidad para desarrollar y capacitar a sus trabajadores.
- El gerente está consciente de que una estrecha coordinación y cooperación entre los departamentos son factores que contribuyen al éxito de la organización.
- El gerente subordinado disfruta el desafío de las responsabilidades, el servicio y la participación en el equipo administrativo. Confía en su habilidad para resolver problemas y encuentra esta actividad muy estimulante.

- El trabajo en equipo ha creado una situación de compañerismo entre los miembros del equipo. El trabajador siente la importancia de su trabajo, ve que la empresa reconoce sus habilidades y lo deja utilizarlas. Disfruta de la libertad y la confianza que son depositadas en él al permitirle participar en la toma de decisiones y la planeación, al mismo tiempo la obtención de resultados positivos son una importante fuente de motivación.

Como podemos observar, las nuevas características del modelo de organización que se desarrolla al interior de algunas de las empresas mexicanas más exitosas se relacionan con modelos organizacionales provenientes de fuera, como lo revisamos en el caso alemán y japonés, la flexibilidad y la mayor participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones son un aspecto fundamental de los modelos organizacionales modernos en estos dos países.

La importación de modelos organizacionales se ha convertido en un tema muy controversial dentro de los estudios organizacionales, ya que hay quien sostiene que uno de los problemas de la baja productividad de algunas organizaciones es precisamente la adaptación inadecuada de modelos organizacionales que tuvieron éxito en países con condiciones diametralmente opuestas a las prevalecientes en el país.

Algunas de las características más sobresalientes de las empresas mexicanas que han tratado de modernizar sus procesos a partir de la apertura económica del país son resumidas de manera muy clara por Montaña:

“Las empresas que han emprendido procesos de modernización se caracterizan, en lo general, por la introducción de nuevos esquemas productivos que incluyen la adquisición de nuevas tecnologías, la flexibilización de la producción, la reducción de puestos, la

puesta en operación de programas de mejora continua, los círculos de calidad, la reducción de inventarios, el establecimiento de relaciones un poco más estables con los proveedores, la adopción de sistemas de justo a tiempo y de certificación de la calidad; en el nivel de distribución, existen incrementos del número de puntos de venta y, en ocasiones, la exportación y/o la comercialización de productos importados (Macario, 1999), así como una relación más estrecha entre las funciones de producción y distribución; en el terreno de los recursos humanos, asistimos a un mayor número de evaluaciones del personal, que incluyen estímulos económicos basados en la productividad y la calidad, el lanzamiento de programas de cultura corporativa, una mayor contratación de profesionistas capacitados y mayores recursos asignados a la capacitación. En términos generales, se asiste a una administración más profesional, al establecimiento de alianzas estratégicas con empresas transnacionales y a una mayor atención a los nuevos desarrollos organizacionales y administrativos” (Montaño, 2002:71).

Con el fragmento del texto de Montaño que hemos reproducido queda claro que la modernización de las organizaciones mexicanas, en gran parte se realiza atendiendo a una especie de modas en cuanto a la puesta en marcha de modelos organizacionales que han demostrado ser exitosos. Sin embargo, como ya lo hemos mencionado, una de las características de las organizaciones mexicana es su heterogeneidad entre sectores y entre regiones, por lo que el éxito o fracaso de la apropiación de modelos organizacionales foráneos dependerá de las características propias de la industria o la región del país en que se encuentra la organización que trate de modernizar sus procesos.

Nuestro trabajo en este sentido, consiste en tratar de descubrir en que han consistido los procesos de modernización y cuales son las características de la modernidad organizacional para un tipo de organizaciones que no son ajenas a los procesos aquí descritos, sobre todo si tomamos en cuenta que el sector financiero es de los más

competidos y que casi la totalidad de los nuevos dueños de los bancos que operan en el país son de origen extranjero. Este hecho nos parece relevante dado que en sus países de origen, los banqueros que adquirieron alguna institución mexicana han laborado de una determinada forma que les ha dado buenos resultados; por lo que pensamos que en el caso de las instituciones que han adquirido, traten de importar sus propios modelos de gestión, que posiblemente no sean tan bien vistos por los trabajadores mexicanos.

2.5 Algunos casos prácticos de modernización en México

Algunos elementos propios de la modernización en organizaciones mexicanas no bancarias nos puede ayudar en este momento a delimitar algunas de las variables de investigación más importantes para la modernización bancaria, trataremos principalmente de resaltar los procesos llevados a cabo por algunas empresas mexicanas que han logrado tener éxito, y que coinciden con los elementos mencionados propios de la modernización organizacional en general. Las razones por la cual realizaremos este análisis de los factores modernizantes en las organizaciones mexicanas no bancarias, tienen que ver con el hecho de que no se encontraron estudios realizados dentro de estas instituciones, por lo cual, la base sobre la cual debemos partir son los estudios realizados en otro tipo de organizaciones. A partir de los elementos analizados, podemos comparar lo que pasa dentro de los bancos.

Las organizaciones que revisaremos son parte de algunos estudios de caso de modernización empresarial que consideramos interesantes. En primer lugar, el caso de la empresa Xerox, en la cual, se analiza la reestructuración realizada para hacer frente a los problemas que enfrentaba la empresa, dichos cambios son analizados en las siguientes

dimensiones: organización del trabajo, control del proceso, relaciones laborales, involucramiento de los trabajadores, así como el sentido de compromiso de los trabajadores hacia la empresa (Alemán, 1999).

En un principio, esta empresa llevaba a cabo sus labores con un tipo de organización tradicional, en cuanto a que era el trabajador quien marcaba su propio ritmo de trabajo y en donde no existía una definición clara de funciones y responsabilidades, es decir, el trabajador se apropiaba del control del proceso productivo (Alemán, 1999); situación un tanto similar a los tipos de organización anteriores a la “modernidad organizacional” que describimos con anterioridad, y en dónde el trabajador era dueño absoluto del *saber hacer* organizacional, situación que prevalece en las organizaciones hasta la aparición de la Administración Científica de Taylor.

La etapa de crisis que enfrenta esta organización en el año de 1991, ocasionada principalmente por esta forma de trabajo que no podía responder adecuadamente a los requerimientos de expansión y calidad de la empresa, motivo a que se realizara una revisión de los principales elementos que permitieran llevar a cabo una estrategia empresarial modernizadora, entre los cuales destacan: los procesos productivos, la tecnología, la comunicación, el mercado y la organización del trabajo. Para lo cual, la participación de los propios trabajadores se convertía en un componente fundamental, ya que eran estos quienes detentaban todo el *saber hacer* de la organización. El involucramiento positivo de los trabajadores en la reestructuración de la empresa fue visto como un elemento clave por parte de la gerencia de Xerox (Alemán, 1999).

De esta manera, la estrategia de esta organización consistió en un Liderazgo a través de la Calidad Total que buscaba principalmente lograr un mayor involucramiento de los trabajadores que se viera reflejado en una aumento en la productividad. Los principales

elementos de la estrategia seguida por esta empresa son presentados por Alemán de la siguiente manera:

1.- La empresa establece el Justo a Tiempo y el Control Total de la Calidad para cumplir con los estándares de la producción y la calidad demandados por el mercado; esto permitió a la empresa el rediseño de puestos de trabajo con el objetivo de eliminar tiempos muertos, y cuotas de producción en función de la demanda.

2.- La estrategia más importante es sin duda la del mejoramiento de la calidad a través de la producción con cero errores, los métodos que utilizó son el control estadístico del proceso, los círculos de calidad y el involucramiento (flexibilidad funcional).

Estas estrategias se manifestaron en los siguientes cambios en la vida laboral en los trabajadores:

1. Trabajo en equipo
2. Ampliación y enriquecimiento de tareas.
3. La organización del trabajo en base a la flexibilidad de la asignación de tareas.
4. Control de la calidad por parte del propio trabajador.
5. Una nueva y permanente capacitación.
6. Mayor formalización.
7. Nuevas responsabilidades en lo individual (delimitadas).
8. Nuevos sistemas de evaluación.
9. Cambios en el sistema de remuneraciones (flexibilidad salarial).
10. Comunicación más abierta.
11. Un achatamiento de la estructura vertical, donde disminuyen los jefes y se responsabiliza al trabajador.
12. Una nueva relación entre gerencia, mandos medios y trabajadores donde los espacios de control se consensan.

El desarrollo de estas estrategias y los cambios que resultaron de ellas mejoraron sustancialmente la calidad y redujeron los costos operativos de la empresa. Su éxito se basó

en el enriquecimiento de tareas, la intensificación del trabajo y la participación de los trabajadores (Alemán, 1999: 103-104)

Podemos observar que algunos de los principales elementos de la estrategia llevada a cabo por esta organización coinciden con los elementos presentados por Kras (2001) y algunos de los elementos que presentamos en el apartado de la modernidad organizacional, sobre todo los que se refieren a los tipos de organización de tipo posmoderno.

Un segundo ejemplo de modernización en el estado de Aguascalientes es el de Forjas y Máquinas, S.A. de C.V. (Fomasa), en donde se desarrolló una estrategia de modernización que permitió a la empresa lograr una adaptación favorable después de su traslado al estado de Aguascalientes realizado con la finalidad de contar con una renovación total de la organización después de haber cumplido un primer periodo en Cuernavaca, trasladando una cantidad importante de maquinaria y también algunos trabajadores que se consideraban como valiosos para la empresa. El objetivo de tal proceso de modernización fue que sus productos fueran competitivos en el mercado global, con una importante reducción en los costos (Alemán, 1999).

Los principales elementos de esta estrategia de modernización son los siguientes:

Fomasa diseñó una estrategia tecnológica y organizacional en la que integró los cambios a un sistema de máquinas en células de producción operadas por equipos de trabajo que se responsabilizan del volumen, la calidad y entrega oportuna al cliente. Las condiciones que permitieron dicha integración tecnológica y organizacional fueron principalmente las siguientes:

1. Una adaptación tecnológica de la antigua maquinaria con la participación de obreros experimentados cuyas mejoras principales fueron elevar el CPU de la máquina, integrar un sistema de autocontrol de rechazos, denominado por la empresa post process.
2. Un proceso de calificación de una fuerza de trabajo pretaylorista combinado con una conformación de dos nuevas categorías laborales mejor remuneradas.
3. Un obrero polivalente capaz de manejar hasta siete diversas máquinas con múltiples niveles de automatización.
4. Conformación de equipos de trabajo en cada célula de producción con una alta intervención en los procesos de trabajo y una constante movilidad interna.
5. Un contrato colectivo que permitió a la empresa flexibilizar el empleo con el uso libre de eventuales, cambios de turnos, cambios en los días de descanso y vacaciones, cobertura de vacantes, todo ello a juicio de la empresa (Aleman, 1999:155).

Como en todos los casos de modernización que presentamos, podemos observar que existen ciertos elementos que impulsan la modernización de las organizaciones, casi siempre vinculados con la mayor competitividad de los mercados nacionales y extranjeros. En el caso de Fomasa, podemos observar, a partir de la investigación realizada, que efectivamente su proceso de modernización respondió principalmente a las necesidades de contar con productos que fueran competitivos en el mercado global. Por otra parte, también es común en todos los casos presentados que se cuenta con ciertos elementos modernizadores que facilitan los procesos de modernización, en este caso, los principales elementos modernizadores serian: la adecuación tecnológica y los cambios organizacionales (mayor capacidad de los obreros, creación de equipos de trabajo, flexibilización en los contratos de trabajo, etc.). Debemos tomar en cuenta estos elementos ya que será muy importante ubicarlos y analizarlos adecuadamente en el caso de estudio.

Un último ejemplo de modernización organizacional en México será tomado del caso de Helados Holanda, la cual es una empresa de capital tanto nacional como extranjero. Los objetivos que motivaron la modernización organizacional tienen que ver con la reducción de costos y un aumento en la calidad de sus productos que le permitiera ser competitiva a nivel nacional como internacional, sin embargo, los principales cambios se llevaron a cabo con el fin de hacer frente a la crisis financiera de 1995, que afectó a esta empresa debido a los compromisos que tenía pactados en dólares por la compra de maquinaria moderna a Estados Unidos (Alemán, 1999).

Dado que la crisis financiera imposibilitaba a la empresa a realizar un proceso de modernización basado en aumentar la productividad por medio de la inversión en maquinaria y equipo, su estrategia se basó principalmente en cambios organizacionales que permitieran tener un aumento en la productividad.

Entre los cambios organizacionales más importantes dentro de la empresa tenemos los siguientes: “la creación de grupos de trabajo, compactación de puestos y disminución de categorías, mejoramiento de los sistemas de procedimientos, rotación de tareas, obreros polivalentes, participación de los obreros en el control de la calidad y mantenimiento. En cuanto a las relaciones laborales, la estrategia consistió en la toma de decisiones para reducir el personal, contratación de eventuales, cambio de horario, reducción de turnos, de la jornada de trabajo, del tiempo de trabajo. También se mejoró la capacitación y el sistema de distribución de los productos” (Alemán, 1999: 252).

En cuanto a la postura adoptada por el sindicato esta fue de colaboración y negociación con las autoridades de la empresa, planteando propuestas que ayudaran al trabajador. Por lo tanto, la reestructuración de la empresa, no tuvo prácticamente ninguna oposición por parte de los trabajadores ni del sindicato, sin embargo, sí existió una cierta

incredulidad por parte de la gerencia general sobre la efectividad de los cambios, lo que ocasionó que algunas de las propuestas no fueran llevadas a cabo plenamente (Alemán, 1999).

Los principales resultados de la estrategia de reestructuración tienen que ver con varios aspectos de la forma de trabajo dentro de esta organización, que si bien en algunos casos no consistieron en propuestas totalmente novedosas para la empresa, si cambiaron sustancialmente la forma de trabajar en relación a lo que se venia presentando.

Una de las iniciativas que se llevaron a cabo fue la creación de grupos de trabajo, sin embargo, los grupos de trabajo ya existían en la organización desde antes de que se llevara a cabo la reestructuración, solo que los viejos grupos de trabajo respondían a las exigencias propias de la maquinaria, la cual requiere la presencia de cinco trabajadores. “La gerencia inició el proyecto de la creación de grupos de trabajo para que se aprovecharan a esos equipos naturales de modo que empezaran a hacer diseños y análisis de la producción, que comentaran entre sí los problemas de la producción, las deficiencias que habían tenido en la semana a fin de poder corregirlas” (Alemán, 1999: 255). De tal manera que si bien los equipos de trabajo ya existían lo que cambió fue el aporte de los individuos al proceso de producción, ahora no solo se dedican a echar a andar la maquina, sino que también deben preocuparse por hacer propuestas de mejora y por realizar acciones preventivas en contra de posibles problemas.

La rotación de tareas consistió también en un elemento importante, el cual se vio reflejado en el hecho de que cada trabajador debe desempeñar su trabajo de manera rotativa dentro de su área de acción o departamento. Lo que trae como resultado que el trabajador adquiera un mayor número de habilidades convirtiéndose en un obrero multihábil. De esta

manera, se busca también que los trabajadores estén capacitados para responder a cualquier tipo de operación y proceso (Alemán, 1999).

Uno de los aspectos en los que la gerencia ha estado más renuente, es a la incorporación del trabajador en funciones propias del control de calidad (Alemán, 1999).

En cuanto a la compactación de categorías, está si fue impulsada con mayor énfasis, ya que en general se trató que los funcionarios asumieran el mayor número de responsabilidades y funciones con el mismo puesto, de tal forma que una persona debería de desempeñar lo que antes hacían dos (Alemán, 1999). En el caso de los obreros, esta medida significó un gran despido de trabajadores eventuales y la ya comentada, mayor amplia gama de tareas.

Uno de los resultados de la puesta en marcha de los elementos antes mencionados fue la libertad de los obreros de seleccionar o determinar su método de trabajo, lo cual nos habla de una mayor libertad para trabajar, sin embargo, este hecho se puede ver afectado por la formalización de los procedimientos de trabajo; los trabajadores deben seguir determinados pasos para realizar su trabajo, aunque “los manuales de procedimientos deben haberse establecido a partir de la consulta directa con los trabajadores e incorporados por la dirección técnica, tomando en consideración las sugerencias de los trabajadores. De tal forma que los trabajadores no pueden negar lo que ellos mismos han sugerido” (Alemán, 1999: 263).

Uno de los principales elementos que permitió la introducción de la nueva estrategia empresarial fue la capacitación, la cual, sirve para seleccionar a los grupos de trabajo que van a ser incorporados (Alemán, 1999).

Sin embargo, algo que la estrategia no logró modificar fue la asignación de tareas que el obrero tiene que realizar durante su jornada laboral, la cual sigue siendo competencia

exclusiva de los supervisores, es decir, los obreros no han alcanzado el grado de autonomía e independencia que les permita determinar ellos mismos sus tareas a realizar (Alemán, 1999).

Los cambios mencionados en Holanda, se vieron reflejados en la creación de un modelo de *producción flexible*. Por la utilización de tecnología que permite a la empresa cambiar el diseño y el producto adecuándose a las exigencias del mercado, así como también por la capacidad para utilizar una buena parte de trabajadores eventuales en caso de ser necesarios. También se consiguió crear nuevas formas de participación e involucramiento de los obreros generando al mismo tiempo una actitud de lealtad con la empresa y de compromiso con los problemas de calidad y la productividad (Alemán, 1999).

2.6 Algunas características generales de la modernización en México. Lo tradicional vs. lo moderno.

Liderazgo. Históricamente, ha existido una tendencia muy marcada a trasladar las relaciones propias del núcleo familiar a las organizaciones en México, sobre todo si pensamos en las organizaciones más tradicionalistas, es por eso que “el familismo es la característica más notable de las organizaciones mexicanas” (De la Cerda y Núñez, 1998:91). Lo anterior puede constituir un problema de eficiencia dentro de las organizaciones si se da el caso de que el trabajador trate de defender sus intereses personales y familiares dejando atrás los intereses de la organización. Lo anterior queda de manifiesto si tomamos en cuenta que “al mexicano le interesa cuidar las *buenas relaciones* con los demás antes que los resultados de su trabajo o las obligaciones con la organización;

las buenas relaciones, todos lo saben, son la medida del éxito” (De la Cerda y Núñez, 1998:92). Por lo tanto, es un hecho que uno de los patrones de liderazgo más arraigados en las organizaciones mexicanas es el del tipo paternalista, en donde, los patrones o jefes son los sustitutos de los padres al interior de la organización, y los empleados por su parte, le deben a sus jefes lealtad y obediencia. Sin embargo, estos patrones pueden llegar a chocar con las características que ya hemos analizado que presentan las organizaciones modernas, en donde a los empleados se les da mayores libertades que les permiten una mayor participación en las tomas de decisiones dentro de la organización.

El desarrollo de la práctica gerencial en México. El análisis del desarrollo de la práctica gerencial es relevante dentro de nuestro estudio debido a que una parte fundamental de las instituciones bancarias la constituye precisamente la parte gerencial de las mismas.¹

Las prácticas gerenciales dentro del país comenzaron a ser estudiadas en la década de los cincuentas por Fayerweater, cuyas conclusiones reflejan el estilo paternalista de las primeras organizaciones en México, es decir, el comportamiento de los gerentes mexicanos estaba basado en la desconfianza y subvaloración de los demás, por tal razón, tendían a ser centralistas, egocéntricos y autoritarios. Poniendo su esfuerzo de liderazgo en mandar, castigar, manipular y vigilar. Existía también un fuerte recelo por sus colegas, con quienes compiten, manipulan o evitan. En cuanto a su relación con sus superiores, esta solía ser un tanto paradójica, ya que aunque detestaban las sugerencias y eran intolerantes a la crítica,

¹ Una parte importante de las conclusiones a las que llegaremos en este trabajo serán las realizadas a partir de una entrevista realizada al gerente de sucursal, dado que es este empleado el de mayor nivel jerárquico dentro del banco y porque generalmente es este mismo actor el que lleva más tiempo trabajando para la institución y por lo tanto cuenta con una amplia perspectiva acerca de los principales cambios ocurridos al interior de los bancos.

no eran capaces de enfrentárseles y terminaban subordinándose (De la Cerda y Núñez, 1998:157).

En la década de los ochentas, a partir de los estudios realizados por Camarena y Lasso y Kras, se confirman algunos de los rasgos estudiados anteriormente, por lo que algunas de sus principales conclusiones son las siguientes: una visión localista de la estrategia empresarial, el apego a las “buenas relaciones” como medio para lograr avances o arreglos beneficiosos para la empresa, la tendencia centralizadora y la incapacidad para delegar, la falta de desarrollo de los subordinados y la falta de seguimiento de los planes y del desempeño en general, sin embargo, ya se comienzan a vislumbrar algunos rasgos de evolución hacia modelos más acordes con las exigencias modernas (De la Cerda y Núñez, 1998:158).

Sin embargo, estudios más recientes realizados en algunas de las empresas más sobresalientes del país demuestran que un creciente número de organizaciones están comenzando a laborar bajo premisas que las convierten en empresas de “clase mundial” . En general, lo que se puede decir de este tipo de organizaciones y de sus prácticas gerenciales es que dentro de su organización predominan las variables gerenciales avanzadas (visión basada en la estrategia, trabajo en equipo, mayor participación del trabajador, visión global, intereses cliente-mercados, cambio e innovación, valores compartidos, flexibilidad, multifuncionalidad, aprendizaje, etc.), y que su práctica gerencial es consistente con el tipo de valores y cultura que desean desarrollar, y en cada acción gerencial suele haber una intención estratégica clara (De la Cerda y Núñez, 1998:160).

Como podemos apreciar, es importante resaltar el hecho de que las prácticas gerenciales de las organizaciones reflejan el tipo de organización, por lo que dentro de

nuestro caso de estudio será importante comprender la labor del gerente en función del tipo de organización en el que se desenvuelve.

En el cuadro 3, tratamos de resaltar las principales características de los tipos de modernización en los casos revisados, a fin de contar con una visión integral de las diferencias y similitudes de los procesos de modernización en los países seleccionados.

Podemos observar que existen ciertas tendencias generales en cuanto a los procesos de modernización que podemos encontrar en el caso de los países seleccionados y que podemos esperar encontrar en la mayoría de las organizaciones que buscan modernizar sus procesos organizacionales a fin de ser más competitivas en el ámbito internacional.

En este caso, los procesos que más parecen ser adoptados son los siguientes: una gran flexibilidad en la producción; una importante preocupación por la calidad de los productos; un tipo de trabajador en general polivalente capaz de desarrollar varios procesos dentro de la organización; mayor cantidad de trabajo realizada en equipo; mayor participación del trabajador y en general, una mayor autonomía del trabajador quien puede tomar algunas decisiones concernientes a su forma de trabajo.

Cuadro 3. Algunas características de la modernización en Japón, Alemania Estados Unidos y México.

	Japón	Alemania	Estados Unidos	México
Producción	<p>Gran variedad de productos en pequeñas cantidades.</p> <p>Gran flexibilidad, adaptación a los cambios de la demanda.</p>	<p>Mayor calidad en los productos.</p> <p>Producción flexible, adaptable a las necesidades de la demanda, tanto en el diseño como en la cantidad.</p> <p>Reducción de inventarios.</p>	<p>Producción flexible</p> <p>Calidad basada en las necesidades del cliente</p>	<p>Producción flexible.</p> <p>Reducción de inventarios.</p> <p>Programas de certificación de la calidad.</p>
Trabajo	<p>Plurioperadores, personal polivalente con una amplia gama de funciones.</p> <p>Nuevas funciones de diagnóstico, reparación y mantenimiento por parte del trabajador.</p> <p>Trabajo en equipo (círculos de calidad).</p> <p>Disminución de los periodos de descanso.</p> <p>Aumento o disminución de trabajadores de acuerdo a las necesidades de la demanda.</p>	<p>Círculos de calidad.</p> <p>Control de la calidad (mantenimiento preventivo, control de calidad integrado a la fabricación).</p> <p>Reintegración de diversas funciones y puestos de trabajo (mayor gama de tareas).</p> <p>En los procesos administrativos una creciente diferenciación de los procesos por la introducción de nuevas tecnologías de información.</p>	<p>Reducción de tramites burocráticos</p> <p>Capacidad de innovación</p> <p>Sistema compartido de valores</p> <p>Estructuras sencillas</p>	<p>Mayor participación del trabajador (control de calidad, planeación en su área de trabajo, etc.)</p> <p>Mayor inversión en capacitación y desarrollo.</p> <p>Enriquecimiento de tareas.</p> <p>Trabajador polivalente.</p> <p>Reducción de puestos de trabajo.</p> <p>Trabajo en equipo (círculos de calidad)</p> <p>Mayor número de evaluaciones del personal.</p> <p>Estímulos económicos basados en la productividad y calidad.</p> <p>Flexibilidad salarial.</p>
Autoridad	<p>Mayor autonomía al trabajador.</p>		<p>Confianza en la capacidad de las personas</p> <p>Autonomía del trabajador</p>	<p>Mayor autonomía al trabajador.</p>

Fuente: elaboración propia.

Las diferencias entre los tres países no son totalmente claras a partir del material que se ha revisado hasta ahora, sin embargo, podemos mencionar algunas de las que parecen más relevantes a partir de un estudio llevado a cabo por la *Harvard Business Review* en donde se destaca que la parte más significativa de las diferencias entre las organizaciones alrededor del mundo se relaciona principalmente con la parte cultural. Para saber en que consistieron las diferencias entre algunos de los países mencionados en el estudio podemos reproducir las conclusiones realizadas por De la Cerda y Núñez (1998: 109-110):

1. En primer lugar, tanto México como EUA señalan factores de éxito idénticos y más relacionados con la parte “dura” de las organizaciones, es decir máquinas, equipos, etc., mientras que Japón y Alemania, sobre todo este último con la parte “suave” o “blanda”, más ligada con el comportamiento y las habilidades de las personas.

2. En segundo lugar, Japón coloca como prioridad uno el desarrollo de productos reflejando con ello la práctica comercial de sus empresas que invaden el mundo occidental con productos innovadores y competitivos; mientras que los otros datos del cuadro reflejan fielmente el clásico estilo de dirigir alemán: menos agresivo en materia de estrategia comercial y más preocupado por aspectos de eficiencia en sus empresas.

3. Un tercer rasgo sobresaliente se refiere a la gestión como factor clave del éxito que resulta prioritario para los directivos de Alemania y Japón, pero no para los directivos tanto de México como de Estados Unidos, incluso nuestro país, por la frecuencia de respuesta de sus directivos, lo ubica en un noveno lugar total de nueve factores (De la Cerda y Núñez, 1998:109-110).

Un primer elemento que salta a la vista en estas conclusiones presentadas es el hecho de que los resultados obtenidos en México coinciden perfectamente con los

obtenidos en Estados Unidos, de tal manera que podemos suponer que nuestro país recibe una gran influencia de este país en cuanto a sus estilos de dirigir sus organizaciones, sobre todo si pensamos que son precisamente las organizaciones norteamericanas con las que se tiene una relación más estrecha por parte de los empresarios mexicanos, aunque desde luego, deben existir diferencias importantes dadas las condiciones económicas y culturales que privan en estas dos sociedades.

En cuanto a las diferencias que se presentan entre México y los otros dos países que analizamos dentro de este apartado, parece ser que las conclusiones a las que se puede llegar a partir de la revisión hecha por De la Cerda y Núñez (1998) nos pueden ayudar a entender algunos de los elementos de nuestro cuadro. En primer lugar, podemos observar que para los japoneses el factor más importante de éxito consistía precisamente en el desarrollo de productos, por lo que podemos ver en el cuadro 3 que precisamente el aspecto más sobresaliente en cuanto a los resultados de sus procesos productivos es la gran variedad de productos elaborados en pequeñas cantidades.

En el caso de los alemanes, su factor clave para el éxito se encontraba relacionada con el comportamiento y las habilidades de la fuerza de trabajo, por lo que a través del texto de Pries (1995) pudimos observar que la gran mayoría de las organizaciones alemanas ponen gran énfasis en aspectos organizacionales que se relacionan con lograr una mayor gama de habilidades de los empleados, en este caso, son relevantes los programas de círculos de calidad y la reintegración de diversas funciones y puestos de trabajo.

El caso mexicano, lograr establecer una especificidad en términos generales de la modernización en nuestro país resulta un tanto complejo ya que si bien por lo general se tratan de seguir las tendencias más novedosas en cuanto a los nuevos desarrollos organizacionales que comprueban tener éxito en otras partes del mundo, la gran diversidad

existente entre las organizaciones mexicanas no permite generalizar; la generalización parece ser posible solo si nos ubicamos en una determinada clase de organizaciones, por ejemplo, las transnacionales. Las contradicciones que podemos encontrar si tratamos de generalizar parecen quedar de manifiesto en el caso de las conclusiones a las que llegan De la Cerda y Núñez (1998) y las conclusiones a las que llegamos nosotros.

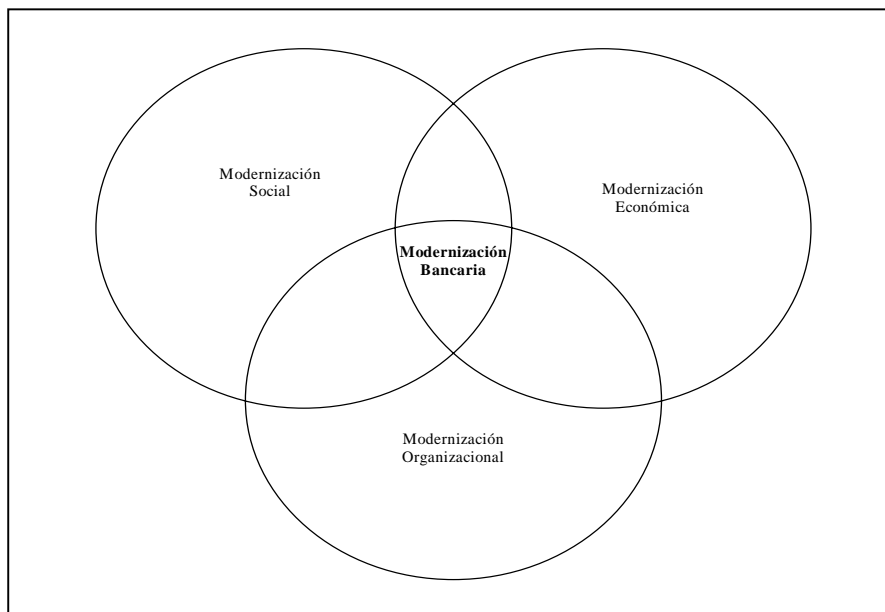
En el caso de los autores señalados, la parte más importante que ellos mencionan como factor clave del éxito de las organizaciones mexicanas tiene que ver principalmente con la parte dura de la organización, es decir, maquinaria y equipo, lo cual desde luego es cierto para un gran número de organizaciones que basan sus procesos de modernización en la adquisición de nuevo equipo de producción que aumente sus niveles productivos, sin embargo, también se menciona que los aspectos que tienen que ver con la gestión de las organizaciones queda relegada hasta el último lugar dentro de los factores de éxito mencionados por los mexicanos, desde luego que nosotros no estaríamos de acuerdo con esta afirmación si analizamos los factores presentados por Montaña (2002), en donde se mencionan algunas de las principales acciones tomadas por las organizaciones que han buscado modernizar sus procesos y en las que, además de los elementos que tiene que ver con la adquisición equipo de trabajo, se mencionan una gran variedad de factores relacionados con lo que De la Cerda y Núñez (1998) mencionan como parte “blanda” de las organizaciones, es decir, el comportamiento y las habilidades de las personas.

De esta manera, queremos dejar claro que nuestro trabajo consiste en evaluar las condiciones de la modernización bancaria a la luz de los elementos revisados hasta ahora, es decir, si es que se cumplen algunas de las tendencias generales antes mencionadas, o bien, si estas organizaciones cuentan con sus propios métodos de modernización, o bien si

se trata de una mezcla entre lo característico de los bancos y lo general de otras organizaciones.

Hasta este momento, hemos revisado algunos de los elementos más importantes en cuanto a la modernización social, económica y organizacional, en este sentido, hemos comenzado a resaltar algunos de los principales elementos que nos pueden ayudar a definir en que consisten los procesos de modernización que se llevan a cabo dentro de la banca mexicana, un esquema conceptual de nuestro análisis es el siguiente:

Figura 1. marco conceptual.



Fuente: elaboración propia.

En donde, nosotros pensamos que los tres elementos superiores del sistema, afectan de manera muy importante a la modernización organizacional bancaria. Por lo tanto, una vez que hayamos concluido nuestro estudio de caso, tendremos que realizar una revisión de

los elementos que ya se han desarrollado dentro de este trabajo, a fin de realizar una evaluación del impacto que estos podrían tener dentro de nuestra organización en particular.

Conclusiones

El conocer algunos de los principales elementos de la modernidad y la modernización organizacional nos proporciona las bases sobre las cuales analizaremos las características de la modernización bancaria. Los elementos analizados nos ayudarán a determinar cuales son las similitudes y las diferencias entre las características organizacionales revisadas en éste capítulo y las características propias de la banca. Asimismo, el análisis de los casos alemán, japonés, estadounidense y mexicano nos ayudarán a encontrar si existen elementos propios de las organizaciones bancarias que siguen las principales tendencias organizacionales o si éstas organizaciones crean sus propios modelos de trabajo, alejados de las principales tendencias organizacionales.

CAPITULO 3

LA BANCA MÚLTIPLE EN MÉXICO.

Introducción

Éste capítulo nos ayudará a definir algunas de las principales características del sector sobre el cual desarrollaremos nuestro caso de estudio. Es importante sobre todo destacar la importancia que el sistema bancario guarda dentro del sistema financiero nacional y que lo convierten en uno de los principales sectores que pueden tener un efecto importante en el resto de la actividad económica del país, su importancia hace relevante tratar de buscar alternativas que permitan comprender sus principales modificaciones, así como también tratar de comprender algunas de las razones por las que la banca mexicana ha sufrido tantas transformaciones a lo largo de su historia.

En éste contexto, trataremos también de comenzar a definir algunos de los principales factores que han propiciado la modernización bancaria, por lo que los aspectos históricos jugarán un papel importante en nuestra desarrollo del tema.

3.1 Breve reseña histórica

Sin duda, el sector bancario mexicano ha sido uno de los que más cambios han sufrido en los últimos 30 años. Su origen en tanto instituciones de banca múltiple lo

podemos comenzar a vislumbrar en el año de 1970, que fue el año en que se autorizó la creación de los *grupos financieros*, reuniendo entidades que hasta entonces formaban bancos especializados (Solís, 2000).

En 1976, el gobierno publicó las nuevas reglas de la Banca Múltiple, definida como aquella sociedad que tiene concesión del Gobierno Federal para realizar operaciones de banca de depósito, financiera e hipotecaria. De esta manera se crearon las condiciones para la concentración del capital bancario (Villegas y Ortega, 2002).

Para 1978 los bancos especializados o los grupos a los que pertenecían pudieron unirse en una sola institución convirtiéndose en bancos universales o múltiples, lo cual tuvo como resultado que se creara una más amplia gama de productos financieros para ahorradores e inversionistas.

El hecho de permitirles a los bancos especializados unirse en instituciones de banca múltiple propicio que de las 243 instituciones bancarias que existían en 1975, se redujeran a solo 31 para 1981. Aunque entre los dos bancos más importantes de la época, Banamex y Bancomer, sumaban el 42% del total de activos de la banca nacional (Villegas y Ortega, 2002).

En septiembre de 1982 el gobierno decidió nacionalizar todos los bancos hasta entonces privados, con lo que los principales cargos directivos fueron ocupados por funcionarios públicos y parte de los cuadros directivos medios abandonaron el negocio bancario (Solís, 2000). Con el argumento de las economías de escala la mayoría de los bancos pequeños fueron fusionados con otros, reduciendo el número de instituciones aproximadamente una tercera parte, de lo anterior podemos inferir que se presentó una gran rotación de personal que pudo ser el motivo de una importante pérdida de saber tácito organizacional, sin embargo, esto en el corto plazo no afectó el funcionamiento del sistema

ya que la mayor parte de los recursos captados eran absorbidos por el gobierno vía el encaje legal. Parece ser que el objetivo del gobierno era el de canalizar los recursos hacia aquellas áreas que creyera más convenientes y al mismo tiempo tener una importante fuente de financiamiento para el sector público. Podemos pensar entonces, que el papel del Estado en los primeros años de la banca múltiple fue muy importante, primero como facilitador de la creación de los mismos, y después como poseedor de todo el sistema bancario. El Estado se convirtió entonces en un agente modernizante de la banca.

En 1988 comienza la etapa de desregulación financiera, comenzando con la liberalización de las tasas de interés y con nuevos métodos para determinar la cantidad necesaria de reservas con nuevas formas de supervisión menos rígidas que las anteriores (Solís, 2000).

Principalmente se eliminaron restricciones a la banca en tres aspectos:

- Limitación de los montos de emisión de instrumentos de tasa de interés libre. Ahora los bancos podrían emitir aceptaciones bancarias con más libertad y ya no en función del capital contable de cada institución. Su limitación sería el coeficiente de liquidez de 30% que sustituyó al encaje legal.
- Fijación de topes a las tasas de interés referentes a instrumentos de captación tradicionales. Ahora los bancos podrían ofrecer tasas libremente.
- Actividades a las que canalizarían sus recursos (Villegas y Ortega, 2002).

En 1991-1992 se reprivatizaron los 18 bancos comerciales que existían hasta entonces, el capital extranjero aún debería tener solo una participación minoritaria en las instituciones nacionales mientras que la posible entrada de bancos extranjeros quedo sujeta a un calendario que propiciaba la protección a los bancos reprivatizados (Solís, 2000).

En 1995 estallo la crisis bancaria que ocasiono que la mayoría de los bancos se vieran en serias dificultades, la mayoría de ellos se encontraban técnicamente quebrados, por lo que el gobierno mexicano se vio en la necesidad de intervenir para evitar el colapso; una de las medidas tomadas fue la total facilidad para que los grupos extranjeros invirtieran en la banca nacional, lo cual desencadeno en que algunos bancos fueran adquiridos por bancos extranjeros y otros fueran fusionados con algunos todavía en manos de inversionistas mexicanos (Solís, 2000). A partir de entonces, la arquitectura del sistema financiero mexicano no se asemeja a la que se tenía en los primeros años de la reprivatización. De esta manera, tenemos que otro agente modernizante son las condiciones cambiantes del entorno, en este caso; por una parte tenemos las nuevas tendencias neoliberales que promueven una reducida intervención del Estado en los asuntos económicos, lo que llevó al gobierno a reprivatizar a los bancos, y por otra, la crisis financiera que modificó completamente la arquitectura del sistema financiero mexicano dada la compra y fusión de la mayoría de los bancos reprivatizados que además estuvo marcada por una mucho mayor participación del capital extranjero.

Al interior de los bancos podemos afirmar que, dada la participación creciente de los grupos extranjeros, se tuvieron cambios muy importantes en sus formas de gestión, entre los cuales se incluyen cambios en los objetivos, la estrategia, la organización y la composición del personal directivo e intermedio. Si tomamos en cuenta que hasta hoy se siguen dando algunos cambios importantes que tienen que ver con la venta de grandes bancos o la fusión de algunos de menor tamaño, podemos afirmar que el sector bancario en México se encuentra en una situación totalmente nueva, los retos del sector son grandes en cuanto a la función de financiadores del sector productivo, ya que hasta ahora los bancos no dan crédito suficiente al sector productivo, por lo tanto los nuevos participantes tienen la

necesidad de aprender a hacer negocios en el contexto mexicano, esta necesaria adaptación les exige una modernización que debe estar de acuerdo a las condiciones de la economía mexicana, nuestro propósito entonces es tratar de averiguar en que consisten los principales procesos de modernización más recientes en la banca mexicana, con la ayuda de un caso de estudio de un banco en particular.

Sin embargo, para lograr tener una mejor comprensión del papel de la banca dentro de la economía, se realizará una revisión de algunos de los principales elementos de el sistema financiero mexicano, del cual las instituciones de banca múltiple forman parte integral. Además de lo anterior, daremos una pequeña revisión a la importancia que tienen estas instituciones en el financiamiento del sector productivo, lo cual es relevante dados los resultados positivos que un adecuado financiamiento puede generarle a la economía en su conjunto.

3.2 El papel de la banca múltiple dentro del sistema financiero mexicano.

Se puede decir que la función del sistema financiero en cualquier parte del mundo es administrar el mercado de dinero. Es decir, captar recursos de quien desea ahorrar e invertir y colocar esos mismos recursos entre quien necesita financiamiento. Además de proporcionar algunos otros servicios financieros como los seguros, el intercambio de divisas o administrar los fondos de pensiones de los trabajadores.

Dentro de la teoría económica, se supone que la oferta y demanda de dinero en una determinada economía se equilibran por medio del precio del dinero, que en este caso será

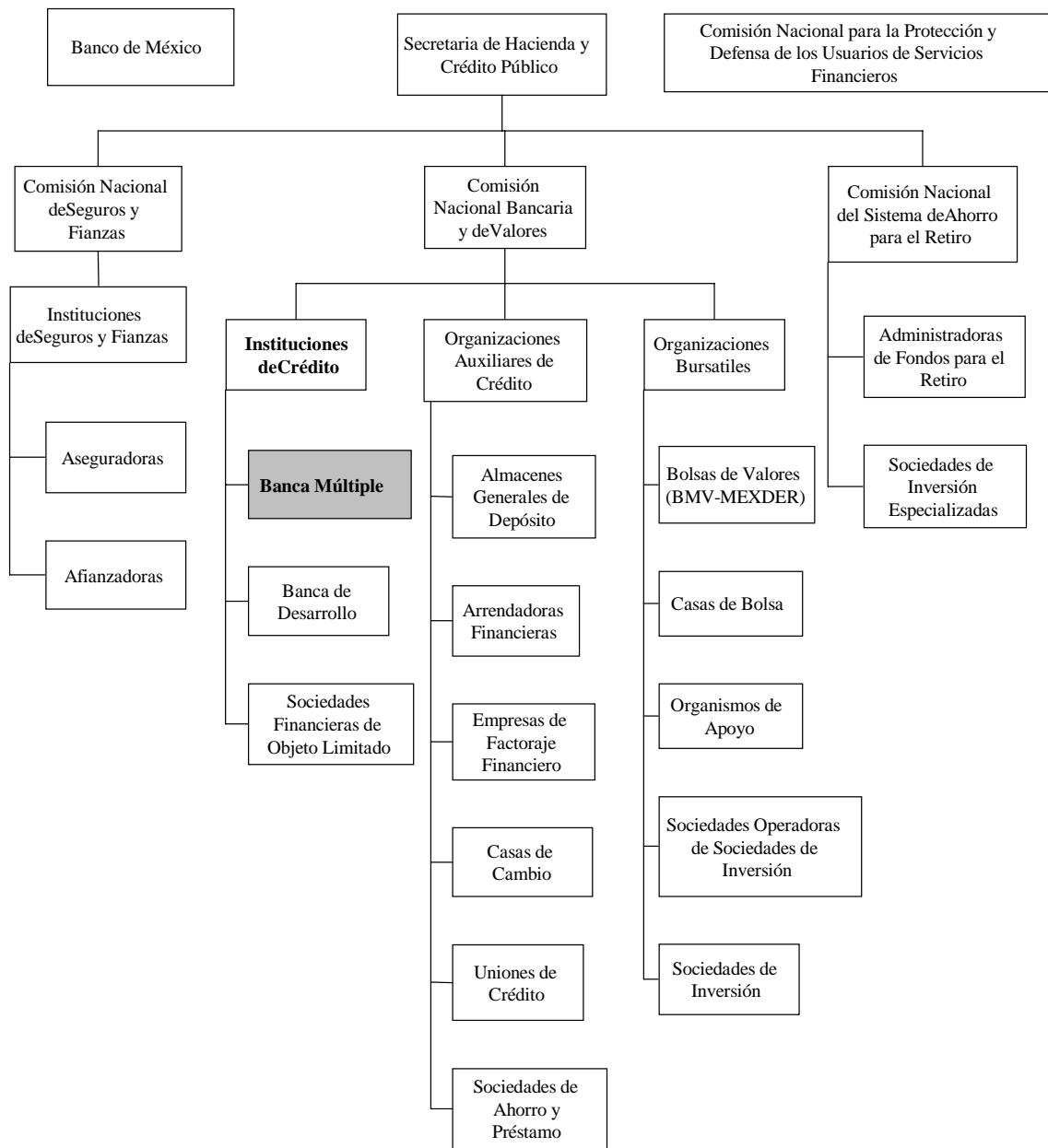
la tasa de interés. Por lo tanto el equilibrio en el mercado de dinero se logra por medio de la tasa de interés. También se supone que la tasa de interés solo cambiará por medio de un aumento o disminución en la oferta y demanda de dinero, funciones que normalmente pueden ser reguladas por el estado (Poindexter, 1985). Los problemas de la teoría económica clásica quedan de manifiesto cuando analizamos la gran variedad de factores que afectan al sector monetario de la economía, entre los que podemos mencionar los siguientes: el papel cada vez más importantes de los mercados internacionales de capitales, la influencia negativa de las crisis financieras locales en el resto de los mercados, las expectativas del público con respecto a las condiciones económicas, y quizá una de las menos analizadas, los elementos organizacionales de los diferentes participantes en el sector financiero que los hacen más o menos eficientes en sus funciones.

Dentro de este apartado, trataremos de describir las principales características del sistema financiero mexicano, resaltando la importancia que las instituciones de banca múltiple tienen dentro del mismo y realizando un primer acercamiento a sus principales funciones.

3.2.1 Estructura del sistema financiero mexicano.

En primer lugar, y tratando de hacer una descripción breve de algunos de los elementos del Sistema Financiero Mexicano que tenemos en el cuadro 1, comenzaremos por mencionar que su máxima autoridad es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que se encarga de la supervisión y promoción del sistema en su conjunto.

Cuadro 1. Estructura del Sistema Financiero Mexicano.



Fuente: Villegas y Ortega, 2002.

Sin embargo, esta máxima autoridad se auxilia con tres comisiones nacionales, la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, La comisión Nacional Bancaria y de Valores y la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro. Estas tres comisiones dividen al

sistema en tres subsistemas. Como podemos ver, cada una de estas comisiones se encarga de supervisar y promover a las instituciones que quedan a su cargo.

En este mismo cuadro también podemos observar que existen dos importantes instituciones, que aunque son independientes a la Secretaría de Hacienda en cuanto a su funcionamiento, son de vital importancia en el desarrollo del mercado de capitales en el país. La primera de estas instituciones es el Banco de México (Banxico). Su principal función es la de procurar la estabilidad del poder adquisitivo de la moneda, sin embargo;

“De acuerdo con sus funciones, Banco de México es, si no el principal organismo del Sistema Financiero Mexicano, el de mayor importancia, pues regula la masa monetaria y los tipos de cambio, como banco de reserva y acreditante de última instancia, al prestar servicios de tesorería al gobierno federal, del cual también es asesor, y al operar con organismos internacionales, especialmente con el Fondo Monetario Internacional, sus disposiciones afectan a todo el Sistema financiero Mexicano y por ende a la actividad económica en general” (Villegas y Ortega, 2002).

En cuanto a la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros, que es el otro organismo autónomo, tiene como objetivo promover, asesorar, proteger y defender los intereses de los usuarios del Sistema Financiero Mexicano, actuar como arbitro en los conflictos que surjan y promover una situación de equidad entre los usuarios del sistema y las instituciones financieras.

Dentro de este apartado, solo describiremos algunos de los aspectos más relevantes del subsistema Bancario y de Valores por ser éste en el que se encuentra inmerso nuestro objeto de estudio, que son las instituciones de banca múltiple, y por ser el subsistema que al parecer tiene mayor peso en cuanto a las actividades de intermediación financiera, que por otra parte nos interesa también rescatar como uno de los puntos centrales de nuestra

investigación que se encargará de vincular nuestro trabajo con cuestiones reales de la actividad económica del país.

3.2.3 Subsistema Bancario y de Valores.

El organismo regulador del sistema bancario y de valores es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, esta consiste en un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Tiene por objeto supervisar y regular las entidades financieras bancarias y bursátiles, con el fin de mantener el funcionamiento y equilibrio de este subsistema para proteger el interés de los ahorradores (Villegas y Ortega, 2002).

Instituciones de crédito.

Por el lado de las instituciones de crédito, como lo podemos ver en el cuadro 1, tenemos las instituciones de Banca Múltiple, Banca de Desarrollo y las Sociedades Financieras de Objeto Limitado.

La Ley de Instituciones de Crédito (LIC) señala que “se considera servicio de banca y crédito la *captación* de recursos del público en el mercado nacional para su *colocación* en el público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal, y en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados” (Ley de Instituciones de Crédito, citada por Villegas y Ortega, 2002).

Según el artículo 46 de la misma ley, las operaciones que se les permite realizar a las instituciones de banca múltiple son las siguientes:

- Recibir depósitos bancarios de dinero (a la vista, retirables en días preestablecidos, de ahorro, aceptar préstamos y créditos, emitir bonos bancarios, emitir operaciones subordinadas, etc)
- Constituir depósitos en instituciones de crédito e instituciones financieras del exterior
- Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos
- Expedir tarjetas de crédito con base en contratos de apertura de crédito en cuenta corriente
- Asumir obligaciones por cuenta de terceros, con base en créditos concedidos, a través de otorgamiento de aceptaciones, endoso o aval de títulos de crédito, así como la expedición de cartas de crédito
- Operar con valores del Mercado de Valores
- Promover la organización y transformación de toda clase de empresas o sociedades mercantiles y suscribir y conservar acciones o partes de interés en las mismas
- Operar con documentos mercantiles por cuenta propia
- Llevar a cabo por cuenta propia o de terceros operaciones con oro, plata y divisas, incluyendo reportos sobre estas mismas
- Prestar servicio de cajas de seguridad
- Expedir cartas de crédito, previa recepción de su importe, hacer efectivos créditos y realizar pagos por cuenta de clientes
- Recibir depósitos en administración o custodia, o en garantía por cuenta de terceros, de títulos o valores y en general de documentos mercantiles
- Actuar como representante común de los tenedores de los títulos de crédito

- Hacer servicio de caja y tesorería relativo a títulos de crédito, por cuenta de las emisoras
- Desempeñar el cargo de albacea
- Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda
- Celebrar contratos de arrendamiento financiero y adquirir los bienes que sean objeto de ese contrato (Villegas y Ortega, 2002)

Como podemos observar, las funciones de las instituciones de banca múltiple alcanzan un gran número de actividades, la mayoría de ellas relacionadas con sus funciones de intermediario financiero, dentro del presente trabajo, dada la amplia gama de actividades señaladas, solo se analizarán los principales cambios tendientes a la modernización de algunos de los procesos de captación y de colocación de recursos.

En cuanto a la banca de desarrollo, podemos decir que aunque cumple algunas de las funciones que la banca múltiple realiza, su diferencia fundamental radica en el hecho de que la banca de desarrollo atiende principalmente las actividades productivas que el Congreso de la Unión determine (Villegas y Ortega, 2002). De esta manera, se puede establecer claramente a que sectores deberán llegar los recursos captados. Lo anterior resulta especialmente relevante si pensamos que existen sectores de la economía que posiblemente no podrían acceder a los mercados de dinero por no ser sectores atractivos para la colocación de recursos, podemos pensar por ejemplo en el sector agrícola, en el que se tienen rezagos muy importantes dentro del país en relación a otras ramas productivas.

En cuanto a las sociedades financieras de objeto limitado (SOFOL), podemos mencionar que se trata de instituciones que se encargan de captar recursos provenientes de

la colocación de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios (RNVI) y otorgar créditos para alguna determinada actividad o sector especializado que puede ser: consumo, financiamiento de maquinaria (refaccionario), financiamiento de vivienda (hipotecario), etc. (Villegas y Ortega, 2002).

La ventaja que estas instituciones pueden tener sobre las instituciones de banca múltiple es que la mayor parte de los recursos que capta son a largo plazo, evitando en algún grado el riesgo de liquidez que enfrentan las instituciones de banca múltiple al captar recursos a corto plazo y prestar a largo plazo.

La descripción de la parte del subsistema Bancario y de Valores concerniente a las instituciones de crédito nos ha ayudado a ubicar el lugar que las instituciones de banca múltiple tienen dentro del Sistema Financiero Mexicano, su importancia dentro del sistema y de la economía en general va quedando de manifiesto.

Por cuestiones de espacio y tiempo, no se realizará una descripción detallada de los otros tipos de organizaciones que componen el subsistema Bancario y de Valores, sin embargo, dada la importancia que estos tienen dentro del sistema, realizaremos una breve descripción de cada uno.

Organizaciones auxiliares de crédito.

- Almacenes generales de depósito. Que tienen por objeto el almacenamiento de bienes o mercancías y la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda.
- Arrendadoras financieras. Se encargan de adquirir bienes que otorgan en arrendamiento a una persona física o moral. Este contrato concede el uso de en un

plazo forzoso, a cambio del cual se pagan una serie de rentas o parcialidades que cubren el valor de los bienes más la carga financiera.

- Empresas de factoraje financiero. Se encargan de comprar con descuento a un cliente denominado *cedente*, que es proveedor de bienes o servicios, su cartera vigente formada por saldos de clientes, facturas, listados, contrarrecibos y documentos por cobrar (Villegas y Ortega, 2002).
- Casas de cambio. Se dedican a la compraventa habitual y profesional de divisas dentro del territorio nacional.
- Uniones de crédito. Se trata de una asociación para lograr mejores condiciones de negociación tanto al realizar compras o ventas en conjunto como al presentar una sociedad que convierta a sus socios en mejores sujetos de crédito.
- Sociedades de ahorro y préstamo. Son asociaciones entre miembros que hacen aportaciones y reciben créditos de las mismas, por su tamaño son más flexibles que un banco con lo cual pueden pagar más al ahorrador y cobra menos al deudor.

Organizaciones Bursátiles.

- Bolsas de Valores. Esta tiene por objetivo dar transparencia al mercado de valores, facilitar que sus socios, las casas de bolsa, realicen las operaciones de compra y venta ordenadas por sus clientes, hacer viable el financiamiento de las empresas y gobierno a través de la colocación primaria de títulos en el mercado y proveer el medio para que los tenedores de títulos inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios intercambien sus valores (mercado secundario).

- Sociedades de Inversión. Estas tienen por objetivo la adquisición de valores y documentos seleccionados de acuerdo con el criterio de diversificación de riesgos, con recursos provenientes de la colocación de las acciones representativas de su capital social entre el público inversionistas.
- Casas de bolsa. Son sociedades anónimas que funcionan como agentes de valores, como intermediarios directos en la actividad bursátil (Villegas y Ortega, 2002).

Como podemos ver, las diferentes instituciones que forman parte del subsistema que hemos analizado, tienen el objetivo de facilitar la intermediación financiera, sin embargo, es importante resaltar la importancia de las instituciones de banca múltiple dentro de este sistema, ya que estas encierran una amplia gama de actividades que ninguna otra institución puede realizar, además son estas instituciones las que pueden en un momento dado otorgar créditos a las empresas de menor tamaño en condiciones favorables, que serían muy difíciles de obtener directamente en el mercado de valores.

3.2.3 La banca comercial y su relación con el sector productivo de la economía.

Las organizaciones productoras de bienes y servicios dentro de la economía nacional recurren por lo general a distintas formas de financiamiento, de las cuales se pueden mencionar las siguientes: 1) autofinanciación, 2) financiación directa y 3) financiación por proveedores.

La autofinanciación ocurre cuando los gastos de capital son atendidos con ahorros generados por la propia empresa, es decir, las reservas y las utilidades no distribuidas que

pueden ser aplicadas para financiar las inversiones necesarias que pueden permitirle a la organización seguir siendo competitiva.

La financiación por proveedores, que actualmente es muy utilizada por las organizaciones mexicanas, consiste en las facilidades de pago que los proveedores de materias primas, maquinaria y equipo otorgan a sus clientes, los cuales reciben dichos insumos teniendo la facilidad de iniciar sus procesos productivos antes de pagar por dichos materiales.

La financiación directa, relacionada con las organizaciones que se analizan dentro de este trabajo, se presenta cuando una organización no cuenta con los fondos suficientes para financiar la compra de bienes de capital y no obtiene facilidades de pago del proveedor o bien el plazo de estas son muy cortos de acuerdo a las necesidades de la empresa, ya que de acuerdo a las “Encuestas de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio” elaborada por el Banco de México (Banxico), el plazo promedio de financiamiento en días a los clientes por parte de aquellas empresas que otorgaron algún tipo de financiamiento oscila entre los 40 y 80 días, lo cual en el caso de maquinaria y equipo con elevados costos puede ser un periodo muy corto, de modo que los préstamos de mayor plazo, como algunos de los otorgados por la banca comercial, pueden ser muy importantes en la puesta en marcha o la renovación del equipo de las organizaciones.

En la financiación directa, se transfiere una determinada cantidad de dinero de una unidad hacia otra, en donde la forma más simple de esta relación consiste en un préstamo de una unidad ahorradora a una productora, en donde la primera pone en manos de la segunda fondos que son un activo ya existente. En este caso se puede ver al banco como una unidad financiera intermediaria, cuyo objeto es el intervenir en el proceso entre las unidades inversoras y las ahorradoras contrayendo obligaciones y efectuando préstamos.

La función de intermediación implica un costo que está representado por las diferencias entre las tasas de interés por las operaciones pasivas y activas.

Sin embargo la simple intermediación de fondos no es la única manera en que la banca comercial puede generar crédito al sector productivo, existe también “la relación en la cual el dinero es *creado* en cuanto signo monetario del crédito en el sistema bancario” (Aglietta, 1985). Dicha generación la podemos ver claramente dentro del sistema bancario cuando al solicitar un crédito el banco en lugar de facilitarnos el dinero en efectivo, nos proporciona los fondos a través de una cuenta de cheques, los cuales se constituyen en un título de crédito que en el mercado funciona como papel moneda, es decir, como equivalente general.

La capacidad de crear dinero privado es un elemento que diferencia cualitativamente a los bancos de las demás instituciones del sector financiero. El hecho de tener la capacidad de crear signos de valor que hagan las veces de medios de circulación le da a los bancos un papel muy importante en cuanto facilitadores del intercambio mercantil, dado que las compras y las ventas pueden no presentarse en orden exacto, interrumpiéndose la circulación. Lo anterior es posible si quien vende algún bien en el mercado en vez de gastar inmediatamente el dinero decide ahorrarlo sacándolo de la circulación.

Por otra parte, como ya se ha mencionado, en la economía actual existen relaciones de crédito en donde el comprador se transforma en deudor y el vendedor en acreedor, sin embargo, el desplazamiento en el tiempo no elimina el compromiso contraído y finalmente la deuda debe ser saldada en dinero, “el desarrollo de estos contratos de crédito provoca la concentración de los mismos y permite, en la medida en la que el crédito tiende constantemente a ampliarse, la compensación de pagos, (Aglietta, 1985). Los bancos aparecen entonces como instituciones que se encargan de centralizar los créditos de la

clientela y ordenar las transacciones, recibiendo y reagrupando los depósitos monetarios que salen temporalmente de circulación, es decir, el ahorro. La anterior descripción del crédito entre vendedores y compradores nos muestra como puede acelerarse la circulación mercantil.

En cuanto al crédito productivo, que junto al crédito para la circulación de mercancías son parte del conjunto de actos de crédito que se encuentran unidos dentro del sistema crediticio formado por los bancos, el papel del banco es formar un capital monetario y prestarlo, dicho préstamo compromete al industrial a entregar al banco, al término de un periodo de tiempo, el equivalente de dinero más un extra que se obtiene del beneficio realizado, es decir el interés por el préstamo, o como se había definido anteriormente, la tasa de interés activa. Sin embargo, como en todas las operaciones financieras, existe el riesgo de que la empresa no pueda pagar a tiempo sus deudas, con lo que incurren en lo que se denomina como cartera vencida. La función de los bancos en este sentido es la de socializar el riesgo de los préstamos, captando el dinero existente fuera de la circulación y asignándolo indiferentemente a su origen.

El crédito otorgado por los bancos, después de ser un crédito basado en una relación privada entre el deudor y el acreedor, pasa a ser de carácter social al ser un medio aceptado socialmente, aunque más tarde al ser pagado el crédito dicho equivalente general será destruido. Podemos entonces apreciar la importancia del papel del banco al tratarse de la única institución, aparte del estado por medio del banco central, capaz de crear equivalente general, el cual se presenta como relevante por el hecho de poder inyectarse en la economía para incentivar la producción.

De esta manera hemos visto como los bancos asocian en sus actividades la función de intermediarios financieros con la función de creadores de dinero, sin embargo, es

precisamente el carácter de creadores de dinero el que permite que las crisis de realización de las mercancías adquiera un carácter global y se presente como una crisis financiera, la cual tiene que ver con la circulación financiera pero tiene su epicentro dentro del sistema bancario, que es el lugar de movilización de las deudas privadas. Además de lo anterior, el excesivo crecimiento del crédito sin las medidas de seguridad necesarias es otro factor que puede propiciar una crisis en el sistema financiero.

3.3 La crisis financiera de 1995 como impulsor de la modernización bancaria.

Las presiones que imprime la competencia actual entre las organizaciones obliga a las mismas a establecer nuevas formas de relación entre las partes involucradas con el trabajo de la organización, lo cual se ve reflejado en algunas nuevas relaciones con empleados, clientes, proveedores y autoridades con el fin de proyectar un trato ético y profesional que se traduce en un alto grado de confianza en la organización, teniendo un impacto en la forma de trabajar que se espera mejore la competitividad de la organización.

El elemento confianza es muy importante en el desarrollo de las actividades propias de la banca, sobre éste descansa gran parte de las posibilidades de acceder y distribuir recursos, por una parte, los ahorradores deben tener la seguridad de que sus ahorros están en buenas manos y que los mismos le harán ganar un cierto interés por el sacrificio que implica no gastar en el momento.

Si pensamos en el público solicitante de préstamos, éstos para poder solicitar financiamiento bancario necesitan tener la confianza de que las condiciones de los

préstamos que están solicitando sean favorables de acuerdo a las condiciones reales que tienen para hacer los pagos correspondientes, es decir, desean en primer lugar que las tasas de interés no aumenten demasiado en el transcurso del tiempo establecido para pagar el crédito.

El elemento confianza, en el caso de la banca mexicana, se ha visto afectado principalmente por los recientes acontecimientos que desembocaron en la crisis bancaria de 1994-1995, en donde el papel del gobierno mexicano fue muy importante como se verá más adelante. En este sentido, es importante mencionar algunos de los principales elementos que contribuyeron a gestar esta crisis con consecuencias tan negativas en el desempeño y la imagen de las instituciones de banca múltiple y que además se convirtieron en agentes modernizantes de las estructuras y los procesos que se llevan a cabo en estas organizaciones.

3.3.1 Antecedentes.

Como parte del proceso de apertura comercial del país, siguiendo las tendencias internacionales que se estaban presentando a nivel mundial, el papel del Estado como regulador de la actividad económica del país comienza a verse disminuido, dándole paso al mercado como figura central de asignación de recursos.

Desde luego, el sector financiero no podía quedar fuera de estas tendencias de la modernidad económica mundial, era necesario convertirlo en un sector regido por las leyes de mercado otorgándole la libertad necesaria para realizar funciones de asignación de recursos en aquellas áreas que creyera convenientes de acuerdo a sus propios criterios de asignación basados en las necesidades del mercado. El principal obstáculo para que estas

funciones fueran realizadas con la libertad ya comentada era la regulación estatal que hasta entonces había funcionado. De esta manera, la desregulación financiera comienza a gestarse a partir de 1988. El problema, como se verá con mayor detalle más adelante, fue que en la realidad no existieron mecanismos alternos al viejo sistema de regulación estatal que asegurarán una eficiente función de vigilancia sobre el sector financiero.

La reprivatización de la banca que se realizó entre 1991 y 1992 es el otro elemento clave sobre el cual, como lo menciona Ricardo Solís (2000), no se tuvo el cuidado necesario, “Nadie se preguntó si los nuevos equipos directivos estaban en condiciones de operar eficiente y profesionalmente en un entorno desregulado” (Solís, 2000).

La crisis bancaria que se presentó después de los dos acontecimientos mencionados desembocó en el último gran cambio en la banca comercial en cuanto a el marco legal, normas de regulación comercial además de una nueva arquitectura en el sector financiero ahora dominado por los inversionistas extranjeros. Estos últimos cambios se presentaron entre 1997 y 1999 y ponen a la banca mexicana en nuevas condiciones, que nos brindan un amplio espectro de posibilidades de análisis organizacional a partir de sus nuevas condiciones.

3.3.2 Principales elementos de la crisis financiera.

Como parte de la desregulación financiera de 1988 se presentaron fenómenos tales como la liberación de las tasas de interés que se pagaban a los ahorradores, que anteriormente eran fijadas por el estado, lo cual permitió que los bancos fijaran las condiciones bajo las cuales captaban sus recursos, aumentando, por medio de productos diferenciados de acuerdo a cada tipo de ahorrador, su mercado de clientes. Este hecho tuvo

como resultado que aumentaran sus recursos disponibles aumentando al mismo tiempo la oferta de crédito.

Otro cambio importante fue la eliminación de la canalización forzosa de recursos hacia determinadas áreas fijadas por el estado, lo cual dio a los bancos la libertad de colocar sus recursos en donde mejor les pareciera. Por último se eliminó también el encaje legal que fue sustituido por el coeficiente de liquidez, lo cual implicó que los bancos ya no tuvieran la necesidad de contar con un determinado depósito en el banco central de acuerdo a la proporción de recursos captados.

El objetivo de esta serie de medidas fue, como lo menciona Ricardo Solís (2000) inducir entre otros resultados: a) una mayor autonomía de gestión de los bancos mediante la que se mejoraría su eficiencia como empresas y la del sistema bancario en su conjunto y b) la complementariedad de las instituciones bancarias con el resto de los intermediarios financieros. Podemos ver entonces con claridad que el objetivo de tales medidas estaba relacionado con una mayor participación del mercado como regulador del sistema en detrimento de la acción estatal.

Con los cambios propios de la desregulación se esperaba que aumentara el ahorro interno, que hubiera una mayor competitividad entre las instituciones financieras y que se mejoraran las condiciones de financiamiento al sector privado, objetivos que se alcanzaron solo en parte, ya que el ahorro interno permaneció en el mismo nivel, salvo con el aumento del ahorro externo en detrimento del interno, por otra parte, aunque la disponibilidad de créditos al sector privado si aumento no se tuvo la mejora esperada en las tasas de interés.

En cuanto a la reprivatización de los 18 bancos comerciales, con la perspectiva de un mayor crecimiento del volumen de crédito al sector privado la venta de los bancos se realizó en un periodo de tan solo 13 meses entre 1991 y 1992, las ventas fueron realizadas

con la premisa de que los bancos eran otorgados a quien tuviera la mejor oferta, es decir, sin considerar aspectos relacionados con el perfil de los compradores. En general, el precio pagado por los bancos fue bastante elevado superando en mucho su valor en libros.

Del total de bancos vendidos, 13 fueron adquiridos por accionistas de casas de bolsa quienes integraron los bancos a sus grupos financieros, los 5 restantes fueron repartidos entre algunos grupos de empresarios que de este modo se incorporaron al negocio bancario sin un conocimiento previo del sector que pudiera garantizar una gestión eficiente.

El alto precio que los compradores tuvieron que pagar por los bancos aunado a su inexperiencia dentro del sector, el que además presentaba la nueva premisa de tener un campo de acción recientemente desregulado, propició sus nuevos propietarios en algunos casos trataran de recuperar rápidamente su inversión, en un sector en el que los resultados más bien se esperaba que se presenten a mediano o largo plazo.

Durante el periodo de la banca nacionalizada, la tarea principal de los bancos consistía en captar recursos para financiar al sector público. Con la reprivatización el objetivo cambió, ahora lo más importante era colocar los recursos en el sector privado. La expansión descontrolada del crédito fue la principal característica de este periodo, y fue descontrolada precisamente porque gracias a la desregulación los bancos contaban con mayores libertades que incluso propiciaron la aparición de operaciones irregulares o fraudes. Al mismo tiempo, parece ser que existieron carencias muy serias en los departamentos de crédito y riesgo, los cuales se encargan de evaluar la viabilidad de los proyectos de inversión y la capacidad de pago de los deudores. Dado lo anterior, se comenzó a presentar una creciente cartera vencida en la mayoría de los bancos dadas también las elevadas tasas de interés que los clientes difícilmente podía pagar. “En 1988 y para el conjunto del sistema bancario, dichas carteras representaban 2% de la cartera total.

Para 1992, ya con los bancos reprivatizados aumento al 5.3%, para 1993 fue del 7.2% y para 1994 llego a representar el 9.1% de la cartera total” (Solís, 2000). Otro factor que impacto fuertemente en el aumento de la cartera vencida fue al difícil ambiente macroeconómico que vivió el país durante esa misma etapa, con una fuerte devaluación del peso entre otros problemas.

El hecho de que los bancos no tomaran las precauciones necesarias en cuanto al nivel de reservas necesario para enfrentar los eventuales problemas fue un elemento fundamental, ya que en general los bancos fueron disminuyendo la proporción entre reservas y las carteras vencidas, desde un 57% en 1992 hasta un 41% en 1994. Cabe señalar también que el calculo de las carteras vencidas no era tan riguroso como debía hacerse de acuerdo a los criterios aceptados internacionalmente, ya que mientras en otros países se considera como cartera vencida la totalidad del crédito (capital e intereses) que ha sufrido un retraso significativo en cuanto a sus pagos, en México solo se contabiliza como vencida la parte de intereses no cubiertos, de este modo no se consideraba como cartera vencida a la parte constituida por el principal, lo cual reducía en gran medida el volumen de dicha cartera.

La fuerte devaluación del peso en 1994 provoco que las tasas de interés aumentaran de manera muy importante ocasionando un aumento muy serio en la cartera vencida de los bancos, que ya era alta. Este elemento fue la causa y la manifestación más importante de la crisis del sistema bancario, (Solís, 2000). Las pérdidas por carteras vencidas en algunos casos superaba ampliamente al capital, por lo que algunos bancos, con previa intervención del gobierno, quien se vio en la necesidad de quedarse con gran parte de esas carteras vencidas, fueron nuevamente vendidos o fusionados con otras instituciones

Podemos advertir entonces que efectivamente, después de la desregulación, no existieron los mecanismos necesarios para asegurar una adecuada gestión de los bancos, lo que también se vio afectado por que los nuevos cuadros directivos o no contaban con el perfil adecuado o bien trataron de aprovechar la situación al máximo para el beneficio propio. Además, cabe señalar que la expansión crediticia que antecedió a la crisis fue gestada por el mismo personal y la misma organización de la banca nacionalizada, lo cual no garantizaba una adecuada selección de proyectos y administración de créditos otorgados esta vez a sectores diferentes al público.

Las consecuencias de la crisis bancaria fueron sumamente negativas en varios sentidos. Por una parte, dada la intervención estatal para evitar el colapso bancario, se tiene un enorme costo fiscal que provoca un desvío de recursos que podrían ser utilizados en áreas más necesitadas. Por el lado de los que solicitaron algún crédito en esas condiciones, tenemos un gran número de deudores que no han podido pagar las grandes deudas que les dejaron las altísimas tasas de interés durante el periodo de crisis, en algunos casos la reacción de estos deudores se manifestó en oposiciones organizadas y en suspensiones de pagos, desde entonces los créditos disponibles se hicieron escasos y a tasas de interés demasiado elevadas, esta contracción del crédito junto a la incertidumbre sobre la posible evolución económica se tradujo en menores ventas para las empresas y menores ingresos para las familias.

En cuanto a los bancos, estos vieron muy reducidos sus márgenes de intermediación, y trataron que las pérdidas bancarias fueran en gran parte transmitidas al contribuyente. Para tratar de resolver la situación, el gobierno tuvo que facilitar la fusión o venta de algunos bancos, incluso facilitando la participación extranjera por medio de un aceleramiento del calendario previsto para la posible participación del capital extranjero en

el sistema bancario mexicano, por lo que la arquitectura del sistema financiero mexicano que actualmente tenemos es relativamente nueva; tenemos participación extranjera en la mayoría de los bancos que operan en el país, un número más reducido de instituciones y nuevas formas de organización que recién se están desarrollando dentro de estas instituciones.

La modernidad en este sentido, contiene algunos elementos realmente novedosos que trataremos de describir a lo largo del estudio de caso. Sin embargo, algunas de las características que podemos adelantar son las siguientes: una enorme participación extranjera; una estructura totalmente nueva en cuanto al número y los dueños de las organizaciones bancarias; nuevas formas de organización y una pobre participación del Estado dentro del sistema bancario, el papel de este último ha pasado de participante activo a solo un regulador.

3.4 Algunos factores que propician la modernidad bancaria.

Actualmente dentro del Sistema Financiero Mexicano, las instituciones de crédito son las únicas autorizadas para prestar el servicio de banca y de crédito, las cuales, como ya se ha mencionado, se comportan como un intermediario financiero que capta recursos del público ahorrador para posteriormente colocarlo entre el usuario del dinero, además de ser la única institución capaz de crear dinero privado

En los últimos años, y dadas las condiciones que prevalecen después de la reciente crisis bancaria, las instituciones de banca múltiple no cumplen con su principal función como sería deseable, ya que en general no otorgan una cantidad suficiente de crédito a las

empresas productoras del país, como lo podemos apreciar en el siguiente cuadro publicado por el Banco de México.

Los resultados de la encuesta de evaluación coyuntural del mercado crediticio elaborada por el Banco de México, nos permite hacer un primer diagnóstico de la actividad productiva del país y su relación con quien debería de ser uno de sus principales financiadores, es decir, la banca múltiple, sobre todo si pensamos que este fue el principal elemento que propicio su reprivatización.

En general podemos ver que el financiamiento de los bancos privados al sector productivo del país es sumamente limitado. En primer lugar, podemos observar una doble distinción que se hace de acuerdo al tipo de empresa, esta se realizó en primera instancia de acuerdo al tamaño de empresa en base a sus volúmenes de ventas, dicha división quedó establecida en chicas, medianas, grandes y AAA, una segunda distinción se realizó de acuerdo al principal mercado al que atienden, nacional o extranjero.

Para el cuarto trimestre de 2001, tenemos que de las fuentes de financiamiento principales de las empresas se encuentra del lado de sus mismos proveedores, excepto para la empresa de mayor tamaño que tan solo observó un 27.5% de financiamiento proveniente de sus propios proveedores, sin embargo, quizás las empresas en las que se tenga que poner mayor atención son las de menor tamaño, dado que tradicionalmente este tipo de empresas son las que operan con tecnología más intensiva en trabajo y su mayor desarrollo puede tener un impacto más positivo en la actividad económica del país, sobre todo por el lado de la generación de empleos, el financiamiento de parte de los proveedores de estas empresas de menor tamaño lo podemos ubicar en un nivel mayor al 50% del total.

Cuadro 2. Resultados de las encuestas de evaluación coyuntural del mercado crediticio

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE EVALUACIÓN COYUNTURAL DEL MERCADO CREDITICIO
CUARTO TRIMESTRE DE 2001 1/
(Porcentaje de respuesta)**

	2000				2001						
	4to.	1er.	2do.	3er.	4to. Trimestre						
	Total	Total	Total	Total	Total	Por tamaño de empresa 2/			Por tipo de empresa 3/		
					Chica	Mediana	Grande	AAA	Export.	No export.	
Fuentes de financiamiento	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
Proveedores	53.8	55.3	53.3	53.2	52.3	59.3	53.8	43.8	27.5	48.3	57.6
Bancos comerciales	22.4	22.0	21.0	20.4	21.4	19.0	23.5	20.9	27.5	22.9	19.5
Bancos extranjeros	4.9	5.5	5.6	5.2	5.3	2.2	3.8	9.8	17.5	7.2	2.6
Otras empresas del grupo corporativo	12.7	10.8	13.1	13.8	12.8	12.5	12.6	13.1	15.0	11.4	14.6
Bancos de desarrollo	1.9	1.5	2.2	2.5	2.7	2.9	2.1	2.6	5.0	3.0	2.3
Oficina matriz	2.7	3.4	3.3	3.0	3.3	2.2	2.9	5.9	2.5	5.0	1.0
Otros pasivos	1.6	1.5	1.5	1.9	2.2	1.9	1.3	3.9	5.0	2.2	2.4
Empresas que utilizaron crédito bancario	34.2	31.8	33.6	31.9	33.0	26.4	36.1	34.2	62.1	38.9	26.8
Destino:											
Capital de trabajo	60.2	59.6	61.4	64.1	64.9	73.5	71.4	51.8	47.8	62.5	69.0
Reestructuración de pasivos	14.3	11.7	14.9	12.9	10.8	13.2	6.0	12.5	17.4	14.6	4.6
Operaciones de comercio exterior	9.2	10.8	5.8	6.9	6.1	0.0	3.6	14.3	13.0	6.9	4.6
Inversiones	13.5	14.3	14.9	12.9	13.9	7.4	14.3	17.9	21.7	13.2	14.9
Otros propósitos	2.8	3.6	3.0	3.2	4.3	5.9	4.8	3.6	0.0	2.8	6.9
Empresas que no utilizaron crédito bancario	65.8	68.2	66.4	68.1	67.0	73.6	63.9	65.8	37.9	61.1	73.2
Motivo:											
Altas tasas de interés	36.8	36.0	30.9	26.3	25.8	24.2	25.4	32.3	23.1	28.7	22.7
Problemas de demanda por sus productos	3.1	5.2	6.2	4.8	3.5	3.7	3.8	3.1	0.0	3.7	3.3
Renuencia de la Banca	18.0	14.6	14.1	17.7	16.2	18.7	15.4	9.2	15.4	14.8	17.5
Incertidumbre sobre la situación económica	15.7	16.9	19.1	19.9	24.8	25.1	25.4	23.1	23.1	23.6	26.1
Problemas de reestructuración financiera	8.6	10.1	8.3	9.4	9.8	6.4	10.0	18.5	23.1	10.2	9.5
Rechazo de solicitudes	7.5	3.8	7.6	9.7	8.7	11.4	7.7	3.1	0.0	6.9	10.4
Problemas de cartera vencida	4.7	5.6	3.9	3.5	4.4	4.6	3.1	6.2	7.7	4.2	4.7
Problemas para competir en el mercado	4.7	4.7	4.8	4.8	4.9	4.6	6.9	3.1	0.0	4.6	5.2
Otros	0.9	3.1	5.1	3.9	1.9	1.4	2.3	1.5	7.7	3.2	0.5
Empresas que otorgaron algún tipo de finan.	77.2	79.3	77.9	77.0	72.7	72.4	75.6	71.8	58.6	80.7	64.3
Destino											
Clientes	76.3	78.2	75.0	78.6	78.6	82.0	78.7	75.5	59.1	75.5	83.1
Proveedores	11.6	10.9	11.1	11.1	11.3	12.8	11.7	7.8	9.1	13.9	7.5
Empresas del grupo	11.8	10.4	13.5	10.3	10.1	5.2	9.6	16.7	31.8	10.6	9.4
Otros	0.4	0.5	0.4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Plazo promedio del financiamiento en días											
Clientes	50.0	49.0	49.0	56.0	59.0	59.0	57.0	67.0	47.0	43.0	81.0
Proveedores	38.0	44.0	35.0	37.0	41.0	37.0	47.0	41.0	45.0	44.0	33.0
Empresas del grupo	56.0	50.0	53.0	48.0	56.0	51.0	38.0	67.0	80.0	63.0	44.0
Solicitará créditos durante los próximos 3 mes	60.3	63.6	63.7	59.0	59.5	61.8	56.6	59.0	62.1	62.4	56.4

1/ Muestra con cobertura nacional de por lo menos 500 empresas. La respuesta es voluntaria y confidencial

2/ El tamaño de las empresas se determinó con base en el valor de ventas en 1997:

Valor de ventas en 1997

Chicas	1-100 Millones de pesos	38.2
Medianas	101-500 Millones de pesos	35.4
Grandes	501-5000 Millones de pesos	22.5
AAA	Más de 5000 millones de pesos	3.9

3/ Las empresas no exportadoras son aquellas que exclusivamente importan mercancías y servicios así como las que no tienen actividad de comercio exterior.

(Fuente: Banco de México)

Lo anterior nos hace suponer que el papel que debería tener la banca en un rubro tan importante, como lo es el financiamiento, esta siendo desplazado por los proveedores. Los cuales ante la imposibilidad de vender sus materias primas, dadas las condiciones económicas desfavorables, optan por otorgar créditos o facilidades de pago a sus clientes.

En general el nivel de financiamiento de la banca comercial a las empresas encuestadas se puede ubicar en niveles apenas superiores al 20%, lo cual es sumamente bajo. Si consideramos además que la mayoría de este crédito se utiliza en capital de trabajo y solo una pequeña parte en inversiones, tenemos que la mayor parte del crédito es utilizado por las empresas para financiar sus operaciones, lo que demuestra una falta de liquidez que no permite que se realicen más inversiones en la mejora de sus procesos productivos.

Las principales razones por las cuales las empresas no solicitaron o no pudieron obtener un crédito de la banca comercial son principalmente tres: en primer lugar las altas tasas de interés, las cuales ya habíamos mencionado que son demasiado altas, en segundo lugar la incertidumbre sobre la situación económica, no debemos olvidar que a partir de la crisis económica de 1995 los intereses cobrados por los bancos a sus clientes se llegaron a multiplicar de manera impresionante provocando incluso el cierre de muchas de las empresas involucradas, y en tercer lugar un elemento que llama la atención fue el motivo relacionado con la renuencia de la banca, en promedio este indicador lo podemos ubicar en un 16%. Tal vez, este sea un aspecto que debemos tomar en cuenta con mayor detenimiento porque por aquí es posible que encontremos algunos de los principales problemas en el aspecto organizacional de estas instituciones, que no permiten que las solicitudes sean atendidas de manera eficiente, ya sea por incapacidad de los empleados o por dificultades de tipo estructural. En este sentido, una más de las características de la modernidad bancaria en el país es precisamente que no logran cumplir adecuadamente su función de

intermediarios financieros, delegando este papel en otras formas de financiamiento como lo es el crédito otorgado por sus proveedores.

Sin embargo los problemas no solo los encontramos por el lado de la colocación, sino que también se tienen por el lado de la captación, ya que según información publicada por El Financiero (Martes 14 de mayo de 2002, pag. 19 sec. A), las tasas pasivas pagadas por los bancos a sus ahorradores se ubican en niveles negativos, ya que actualmente están pagando tasas inferiores a la inflación, este fenómeno tiene como consecuencia que la captación de ahorro bancario se redujera 49 mil 737 millones de pesos. Podemos afirmar que para el ahorrador resultó más atractivo sacar sus recursos de los bancos y destinarlos mejor al consumo o a otras opciones de inversión.

Dado lo anterior, podemos concluir que actualmente el sistema financiero no cumple con los objetivos para los cuales fue creado y reprivatizado, por lo que se tiene una inadecuada actividad económica de distribución de los recursos monetarios en el país, generándose con ello fenómenos como concentración y centralización de capitales. Los recursos captados por los bancos, de acuerdo a las expectativas que se tienen de ellos, deberían canalizarse en primer lugar al aparato productivo.

Conclusiones

Es así como tenemos que el estudio de los aspectos organizacionales que tienen que ver con la modernización de estas instituciones, nos puede ayudar a comprender algunas de las razones del porque la banca múltiple no está cumpliendo su labor como se esperaría. Nosotros podríamos pensar que la modernización de los procesos bancarios deberían tender a hacer estas organizaciones más eficientes, sin embargo, la evidencia estadística que

hemos presentado demuestra que se esta muy lejos de una situación deseable. Por lo tanto, trataremos de averiguar en que han consistido algunos de los procesos de la modernización organizacional bancaria y cual ha sido su relación con las principales tareas de la actividad bancaria, es decir, asignación y captación de recursos, que en general no ha sido del todo satisfactoria, sobre todo si pensamos que efectivamente existen sectores de la población que cuentan con suficientes recursos para el ahorro, pero que eligen opciones alternativas de inversión.

CAPITULO 4

ASPECTOS METODOLÓGICOS PARA EL ESTUDIO DE LA MOCEDERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL BANCARIA.

Introducción

La metodología de investigación que se utilizará en el presente trabajo tiene que ver con lo que dentro de las ciencias sociales se denomina un “estudio de caso”. Este estudio de caso se realizará con la ayuda de métodos principalmente tomados de metodologías de tipo cualitativo y cuantitativo.

En el caso de las instituciones del sector financiero, la tendencia tradicional es la utilización de la investigación cuantitativa dada la gran cantidad de indicadores a los que se puede tener acceso dentro de este sector. Aunque este tipo de indicadores pueden ser muy útiles en un primer momento para tratar de ubicar algunos de los principales problemas que son evidentes a simple vista, nuestra investigación tratará de no quedarse en el plano de las realidades que son fáciles de observar por medio de una revisión de cifras, y tratará por el contrario de obtener elementos adicionales que tienen que ver con los aspectos organizacionales que nos ayuden a entender algunas características específicas de nuestro estudio de caso.

Dentro de este apartado, se presentarán las principales características de algunas de las herramientas de investigación que serán utilizadas en nuestro caso de estudio, resaltando

las características que se relacionan con la investigación cualitativa que será la base de nuestra investigación.

4.1 EL ESTUDIO DE CASO.

Como ya se ha mencionado, nuestro trabajo estará basado en un estudio de caso particular, luego entonces, necesitamos en primer lugar aproximarnos al concepto de “estudio de caso”, para qué sirve, qué se puede obtener a partir de su investigación y cómo abordarlo.

¿Qué es un estudio de caso? Podemos comenzar esta explicación aclarando que un estudio de caso no es una elección metodológica; se trata más bien de la elección del objeto que será estudiado, el cual puede ser analizado de diferentes maneras (Stake, 2001).

“Se considera que un estudio de caso es algo específico; es un sistema integrado. Como tal, sigue patrones de conducta, los cuales tienen consistencia y secuencialidad, aunque el sistema tiene límites” (Goode y Hatt; Stake, citados por Gundermann, 2001). En lo anterior se encuentra precisamente lo que nosotros pensamos que puede llegar a ser la principal aportación de nuestro trabajo; ya que a partir del estudio de caso en una institución de banca múltiple en particular, esperamos encontrar algunos elementos específicos, relacionados con nuestro tema de investigación, en este caso, la modernización organizacional de dichas instituciones. Pretendemos entonces, a partir de patrones de conducta específicos dentro de los procesos que se llevan a cabo dentro del banco a analizar, resaltar elementos organizacionales que necesitan ser analizados a fin de comprender algunas características de la situación actual dentro de este sector.

La respuesta a las preguntas ¿para qué sirve un estudio de caso? y ¿qué esperamos obtener a partir de su análisis?, lleva a la explicación que se realiza en cuanto al interés que se tiene al hacer un estudio de caso concreto.

Se dice que el interés en el estudio de caso puede ser *intrínseco* o bien *instrumental*. En el caso de estudio intrínseco, el interés se centra en un mejor entendimiento de ese caso particular, es decir, no se está interesado en aprender sobre otros casos a partir de su estudio, o bien, obtener un aprendizaje sobre un problema en general (Stake, 2001). En nuestro caso de estudio, si decidiéramos que nuestro interés es intrínseco en el caso, estaríamos afirmando que nos interesa conocer la realidad de una determinada institución de banca múltiple, sin importarnos otras instituciones ni el tema de investigación, estos pasarían a un segundo termino. Lo importante sería conocer todas las características de una institución en particular.

Si se tiene un interés instrumental en el caso, la investigación se llevará a cabo porque a partir de ese caso se espera tener una mejor idea de un determinado problema o bien comprobar una determinada teoría. El caso específico tiene en este sentido un interés secundario, jugando el papel de ayuda, facilitando el entendimiento de algo más (Stake, 2001). En este sentido, el interés instrumental parece estar más cercano al objetivo de nuestra investigación, por una parte, pretendemos conocer un poco de la realidad de la banca múltiple en general, y por otra, tenemos la intención también, a partir de los elementos de modernización que ya hemos revisado, aprender un poco acerca de lo que para la banca implica este concepto.

A partir de nuestro estudio de caso, podremos conocer características específicas acerca de ese caso en particular o bien podemos utilizarlo con el fin de empezar a aproximarnos a inducir las características propias del sector. Sin embargo, generalmente,

quien realiza un estudio de caso busca tanto lo que es particular como lo que es común dentro del caso, aunque el resultado final presenta algo único. La singularidad del caso tiene que ver con varias características entre las que se encuentran:

1. La naturaleza del caso
2. La historia que hay detrás
3. El escenario físico
4. Otros contextos, incluyendo el económico, el político, el legal, y el estético.
5. Otros casos a través de los cuales el caso puede ser reconocido.
6. Los informantes a través de los cuales el caso puede ser comprendido (Stake, 2001).

“El cometido real del estudio de caso es la particularización, no la generalización. Se toma un caso particular y se llega a conocerlo bien, y no principalmente para ver en que se diferencia de otros, sino para ver qué es, que hace. Se destaca la unicidad, y esto implica el conocimiento de los otros casos de los que el caso en cuestión se diferencia, pero la finalidad primera es la comprensión de este último” (Stake, 2001: 20). Tenemos entonces que nuestro caso será un caso único, lo que lo hace único son, entre otras cosas, las características que presentamos anteriormente; de esta manera, a partir de las particularidades de nuestro caso, podemos inferir algunas generalidades para el sector, sobre todo si retomamos la idea de que este sector se encuentra sumamente regulado por el Estado, quien se encarga de dictar algunos de los lineamientos que rigen algunas de sus principales funciones, sobre todo tratando de asegurar el patrimonio de los que invierten en estas instituciones. En cuyo caso, estaríamos hablando de lo que Powell y DiMaggio (1999) denominan como isomorfismo institucional.

En relación al último cuestionamiento que planteamos al principio de este apartado, sobre como es posible abordar el estudio de caso, debemos tomar en cuenta que existen ciertas etapas de investigación que pueden seguirse para alcanzar un desarrollo favorable de la investigación. Estas etapas consisten en: *diseño de la investigación*, etapa en la que se incorpora la definición del problema y el plan de acción, en esta etapa nosotros estableceremos el tipo de herramienta metodológica que utilizaremos; la segunda etapa es la de recolección de la información, en la cual, realizaremos el trabajo de campo que sea pertinente; la tercera etapa consiste en el análisis de la información recolectada, en donde evaluaremos la experiencia desarrollada a partir de los primeros elementos teóricos analizados en el trabajo; por último, tendremos que realizar una elaboración que sea lo suficientemente clara en cuanto a los resultados obtenidos (Vasilachis, citado por Gundermann, 2001). Este apartado tiene por objeto desarrollar la primera etapa, por lo que ahora podemos comenzar a describir las principales características de las que pueden ser nuestras herramientas de investigación, es decir, de que manera podemos abordar el estudio.

En primer lugar, podemos comenzar a señalar algunas de las posibles fuentes de información con que podremos contar. Dado que el sector bancario es caracterizado por un fuerte hermetismo en cuanto a sus archivos que podrían considerarse como valiosos, nuestra investigación tendrá que basarse en métodos alternativos de obtener información valiosa.

Dado lo anterior, dentro de las opciones más relevantes se encuentran la observación directa, la entrevista y los cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, que serán descritos detalladamente más adelante. Lo que en este momento nos interesa resaltar es el hecho de que se trata de una metodología principalmente *cualitativa* de investigación,

la cual, necesita ser lo suficientemente justificada como una herramienta de análisis funcional, ya que en esta se basará nuestro trabajo de análisis y de presentación de resultados.

Nuestro estudio de caso, como ya lo hemos mencionado, se llevará a cabo dentro de una sucursal de Banorte en el Distrito Federal; la posible facilidad de realizar el estudio en esta institución, y el hecho de ser la única institución mexicana nos motivan a realizar nuestro estudio dentro de este banco.

4.2 La investigación cualitativa como alternativa de investigación frente al método cuantitativo

4.2.1 El método cuantitativo.

En primer lugar, presentaremos algunas de las principales características de la investigación cuantitativa a fin de poder establecer una distinción clara entre este método y el cualitativo.

El método cuantitativo, se basa en la teoría positivista del conocimiento, es decir, intenta descubrir y explicar los eventos, procesos y fenómenos del mundo social, de forma que se puedan llegar a formular las generalizaciones que existen objetivamente (Ruiz, 1996).

La búsqueda de estas generalizaciones o explicaciones sistemáticas debe apoyarse en evidencias empíricas. Para lo cual se presupone que existen regularidades básicas que se pueden expresar en forma de leyes o relaciones empíricas (Ruiz, 1996).

Este método insiste en el conocimiento sistemático, comprobable, medible y replicable.

Dado lo anterior, se puede afirmar que este método tiene “por principio la adopción de un criterio lógico, esto es, entre las premisas y las conclusiones se constituyen un estrecho conjunto de relaciones regladas tales que para ir de las primeras a las segundas no habrá más que seguir sus estipulaciones. Así el resultado final de sus aplicaciones conlleva frecuentemente la convicción de autonomía del proceso” (Davila, 1995).

Una de las herramientas más utilizadas en la investigación cuantitativa dentro de las ciencias sociales es el análisis estadístico, el cual provee mediciones u observaciones que sirven para comprobar una determinada teoría. Los datos objetivos son obtenidos a partir de observaciones empíricas (encuestas, cuestionarios, etc.) y mediciones realizadas con anterioridad.

4.2.2 El método cualitativo.

Las principales características de la investigación cualitativa, son resumidas de manera muy esquemática por Rossman (citado por Creswell, 2003).

- La investigación cualitativa toma lugar en el ambiente natural. El investigador, frecuentemente va al sitio (casa, oficina) de los participantes para llevar la investigación. Lo cual permite al investigador desarrollar un nivel de conocimiento acerca de los individuos o el lugar, y estar altamente envuelto en las experiencias actuales de los participantes.

- Los investigadores utilizan múltiples métodos que son interactivos y humanísticos. El número de métodos de recolección de información está creciendo, teniéndose una participación mayor de por parte de los participantes, sensibilizándolos con el estudio.
- La investigación cualitativa es emergente más que herméticamente prefigurada. Varios aspectos de la investigación, de hecho emergen durante un estudio cualitativo. Las preguntas de investigación pueden cambiar y ser redefinidas a medida que el investigador aprende que es lo que debe preguntar y quien debe contestar.
- La investigación cualitativa es fundamentalmente interpretativa. Esto significa que el investigador hace una *interpretación* de los datos. Lo que puede incluir, desarrollar una descripción de un individuo o lugar, analizar datos por temas o categorías, y finalmente hacer una interpretación o delinear conclusiones acerca de los resultados, personalmente y teóricamente, hacer un relato de lo que aprendió a partir de la investigación y ofreciendo además algunas otras preguntas que necesitan ser respondidas a partir de otras investigaciones. Es evidente entonces que no se puede escapar a las *interpretaciones subjetivas* hechas a partir de un análisis cualitativo de la información recolectada.
- El investigador ve los fenómenos sociales holísticamente. Lo que explica porque estos estudios se muestran como visiones panorámicas, más que micro-análisis.
- Dentro de la investigación cualitativa, el investigador usa razonamientos complejos, esto es, multifacéticos, interactivos y simultáneos. Aunque el razonamiento es ampliamente inductivo, procesos inductivos y deductivos se encuentran

funcionando al mismo tiempo. Además de lo anterior, se encuentra realizando actividades simultáneas de recolección, análisis e interpretación de datos.

- El investigador, adopta y usa una o más estrategias de investigación como guía para los procedimientos dentro de la investigación cualitativa (Ruiz, 1996: 21-22).

En las características de la investigación cualitativa que hemos revisado, podemos advertir, entre otras cosas que: el desarrollo de la investigación es en general flexible, a diferencia de los procesos basados en determinados pasos que tenemos en la investigación cuantitativa; podemos decir que el desarrollo de la investigación estará determinado por los objetivos mismos de la investigación. Debemos hacer lo que nos parezca más conveniente de acuerdo a cada situación a fin de obtener la mejor información posible.

Dadas las características de la investigación cualitativa, tendremos la necesidad de acercarnos a nuestro estudio de caso con la ayuda de algunas de las consignas de procedimiento que son descritas por Ruiz (1996) como máximas de investigación:

- *Introducción analítica.* El trabajo cualitativo comienza con la observación detallada y próxima de los hechos. Cuanto menos atado a un modelo teórico concreto esté un investigador, tanto mejor será su condición para encontrar datos ideales. Las generalizaciones serán elaboradas sólo tentativamente a partir de los datos recogidos y en función de su capacidad específica para interpretarlos.
- *Proximidad.* Se da especial importancia a la observación de los casos concretos y del comportamiento de los individuos en las actividades que a ellos mismos les interesan.

- *Comportamiento ordinario.* El mundo cotidiano de la vida ordinaria es el marco en el que se plantean los problemas dignos de investigación, a los que se atribuye mayor importancia que a los problemas que alteran esa rutina social.
- *La estructura como requerimiento ritual.* La investigación tiene que descubrir la estructura, no imponerla, reconociendo los significados y los contextos en los que sus actos resultan situacionalmente relevantes. No existe ni un orden social natural o fundamental que no deba ser explicado como resultado arbitrario de la costumbre, las circunstancias concretas o la interacción social.
- *Focos descriptivos.* Los núcleos de interés no son otros que los fenómenos recurrentes en un tiempo y espacios concretos. El descubrimiento y la exposición son objetos de investigación más importantes que la explicación y la predicción.

4.2.3 Métodos cuantitativos y cualitativos.

Queremos terminar este apartado poniendo de relieve las principales diferencias entre los dos métodos, pero al mismo tiempo dejando abierta la posibilidad de utilizarlos conjuntamente dentro de nuestra investigación, dado que pensamos que dicha combinación puede ser una excelente herramienta de investigación.

Las principales diferencias entre los dos métodos se resume de manera muy clara en lo siguientes puntos (Ruiz, 1996):

- a. Los métodos cualitativos estudian significados intersubjetivos, situados y contruidos, y los métodos cuantitativos analizan hechos objetivos, existentes y sometidos a leyes y patrones generales.
- b. Los métodos cualitativos eligen la entrevista abierta y la observación directa, al paso que los cuantitativos prefieren el experimento y el cuestionario estandarizado.
- c. Los métodos cualitativos estudian la vida social en su propio marco natural sin distorsionarla y someterla a controles experimentales, los métodos cuantitativos apresan la realidad sometiéndola a controles que permitan un estudio rebuscado y filtrado de adherencias contaminantes.
- d. Los métodos cualitativos eligen la descripción espesa y los conceptos comprensivos del lenguaje simbólico, los cuantitativos, por su parte, prefieren la precisión matemática y los modelos estadísticos de la codificación numérica.

En el caso de nuestra investigación, queremos resaltar entonces el hecho de que no nos encontramos cerrados a la posibilidad de combinar ambos métodos de investigación, de hecho:

Para Cook y Reichardt este uso conjunto de dos metodologías diferentes, lejos de dificultar o empobrecer una investigación, la potencian:

- a) Posibilitando la atención a los objetivos múltiples que pueden darse en una misma investigación.
- b) Vigorizándose mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado.
- c) Contrastando resultados posiblemente divergentes y obligando a replanteamientos o razonamientos más depurados (Ruiz, 1996: 28).

De esta manera, en nuestro trabajo de investigación dentro de la institución bancaria en la que realizaremos el estudio, un primer paso consistirá en una *observación* detallada de los sucesos que se llevan a cabo dentro de esta organización, desde luego que esta observación será realizada tratando de encontrar algunos elementos importantes relacionados con la manera en que la gente dentro de la organización lleva a cabo sus principales funciones. En este sentido, trataremos de observar lo que la gente hace como parte de una rutina de trabajo, a partir de la cual, podamos hacer unas primeras generalizaciones que serán muy importantes para las interpretaciones posteriores. Por lo tanto necesitamos en primer lugar describir las principales características de esta herramienta de investigación.

Habiendo dejado claro en que consistirán nuestros primeros pasos dentro de nuestro estudio de caso, y habiendo descrito dos métodos de investigación que pueden llegar a utilizarse simultáneamente, pasaremos a la descripción de las que serán nuestras principales herramientas de recolección de información valiosa, en este caso; la observación, la entrevista y las encuestas.

4.2.4 La observación como herramienta de análisis.

Los procedimientos de recolección de datos dentro de la investigación cualitativa incluyen a cuatro tipos básicos (Creswell, 2003: 185-188):

1. *Observaciones*, en las cuales el investigador toma notas acerca del comportamiento y las actividades de los individuos en el sitio de investigación. El papel del observador varía de *no participante* a *completamente participante*.

2. *La entrevista*, donde el investigador conduce entrevistas directas con participantes, estas pueden ser: cara a cara, por teléfono, o en grupos de 6 a 8 entrevistados. Estas entrevistas pueden ser no del todo estructuradas y en general con preguntas un tanto abiertas, a fin de obtener visiones y opiniones de los participantes.
3. *El acceso a documentos* puede ser otra fuente importante de información si es que se tiene acceso a ellos. Los documentos pueden ser públicos (periódicos, reportes oficiales, etc.), o privados (agendas personales o diarios, cartas, correo, etc.).
4. Una última categoría incluye *materiales de audio o video*. Estos datos pueden en ocasiones tomar la forma de fotografías, videocasetes, o alguna forma de archivo grabado.

Tenemos entonces que la observación se constituye en una herramienta que nos ayuda a conocer a los participantes en su ambiente de trabajo. Nosotros utilizaremos esta herramienta como primera aproximación a nuestro caso de estudio, porque pensamos que a partir de esta podremos realizar un análisis detallado de nuestras variables de investigación, a fin de definir las o reorientarlas.

En el caso de la observación directa, el investigador asume que el fenómeno de su interés no puede tener características puramente históricas, y que algunos comportamientos o condiciones ambientales relevantes pueden ser analizadas solo mediante un acto de observación directa (Yin, 1994).

Las observaciones pueden variar desde las altamente formales hasta las puramente casuales. Las actividades formales incluyen protocolos de observación desarrollados como parte del diseño del estudio de caso, donde el investigador podría evaluar la incidencia de ciertos tipos de conducta durante ciertos periodos de tiempo (Yin, 1994).

Las observaciones informales, pueden ser realizadas en el transcurso de una visita a la organización, visita que en general no tiene por objetivo principal realizar alguna observación, pero que sin embargo, presenta buenas oportunidades para tomar notas relevantes, estas incluyen aquellas ocasiones en las que otras fuentes de evidencias están siendo utilizadas, como cuando se realiza una entrevista (Yin, 1994).

La evidencia obtenida a partir de la observación es en ocasiones útil para obtener información adicional acerca del tópico que está siendo estudiado (Yin, 1994), en nuestro caso, es posible que observemos algunos aspectos que no se habían considerado acerca de la modernidad bancaria.

En cuanto a la observación participante, esta “se caracteriza por ser científica, comienza con la selección de un escenario en relación con un determinado tema de investigación. La observación y registro de datos se realiza de manera sistemática, así como el procesamiento de la información y la interpretación de la misma (Sánchez, 2001:100).

Se puede decir entonces que la observación participante es predominantemente etnográfica, en donde el investigador observa los fenómenos desde el interior de la organización, intentando integrar el punto de vista del miembro de la organización (Sánchez, 2001).

A diferencia de la observación directa que describimos anteriormente, en donde el investigador se comporta simplemente como un visitante en el escenario haciendo entrevistas y observación ocasional, y en donde el observador también mantiene su libertad y su distancia con respecto a los sujetos de investigación; en la observación participante el investigador se integra de manera más importante con la organización que es su estudio de caso.

Mediante la observación participante, se trata de conocer los significados y sentidos que los sujetos otorgan a sus acciones y prácticas.

Las condiciones metodológicas de la observación participante son las siguientes (Sánchez, 2001:102):

- El observador debe ser un extranjero respecto a su objeto de estudio
- El investigador debe convivir por un tiempo determinado con los sujetos de investigación
- Las fronteras del escenario tienen que ser definidas
- El analista debe guardar distancia con el objeto
- Redactar una monografía etnográfica, y
- Presentar la interpretación de los resultados (el informe) a la comunidad académica.

Dado lo anterior, la primera etapa de nuestra investigación consistirá precisamente en una observación directa, ya que para nosotros esta etapa de la investigación puede ser de gran ayuda a fin de conocer de manera cercana los comportamientos así como las actividades de los empleados bancarios en sus días de trabajo normal. A partir del análisis de estas actividades podemos redefinir algunas de las temáticas de nuestras entrevistas y cuestionarios, tratando de obtener información relevante.

4.2.5 La entrevista cualitativa como herramienta de investigación.

Uno de los principales atributos de la entrevista cualitativa en cuanto herramienta de análisis dentro de investigaciones de tipo cualitativo, como la que llevaremos a cabo dentro del presente trabajo, es que permite estudiar un elemento que definitivamente escapa a las

técnicas tradicionales de análisis, esto es, la subjetividad del individuo y los patrones de conducta informal que observa en su entorno habitual, en el cual se tienen toda una serie de interdependencias con los demás miembros de la organización y con su propio entorno. De esta manera, dado que nuestros objetivos de investigación se relacionan con factores de la vida diaria dentro de la organización, como por ejemplo, la posible resistencia del trabajador a algunos de los cambios tendientes a modernizar los procesos bancarios, la entrevista cualitativa se presenta entonces como una herramienta básica en nuestro estudio de caso.

“La entrevista cualitativa proporciona una lectura de lo social a través de la reconstrucción del lenguaje, en el cual los entrevistados expresan los pensamientos, los deseos y el mismo inconsciente, es, por tanto, una técnica invaluable para el conocimiento de los hechos sociales” (Vela, 2001).

Dada la flexibilidad que trataremos de imprimir en nuestro trabajo de investigación, el tipo de entrevista que preferentemente realizaremos será de tipo *semiestructurado*, es decir, un tipo de entrevista que si bien conserva algunos elementos de una entrevista estructurada (una serie preestablecida de preguntas con un conjunto limitado de categorías de respuestas), también posee algunos elementos de la entrevista no estructurada (con un alto grado de libertad en cuanto al orden de las preguntas, así como también de la profundidad del tema a tratar). Tenemos entonces que en una entrevista semiestructurada, el entrevistador mantiene la conversación enfocada sobre un tema particular, y le proporciona al informante el espacio y la libertad suficientes para definir el contenido de la discusión.

Según Vela, “las entrevistas semiestructuradas funcionan adecuadamente en aquellas investigaciones que se interesan por interrogar a administradores, burócratas o

miembros de elite de alguna comunidad, personas que tienen poco tiempo o que están acostumbradas a usar eficientemente su tiempo” (Vela, 2001). Este tipo de sujeto, se apega perfectamente al tipo de persona a la que estará dirigida nuestra entrevista, ya que, los gerentes bancarios por lo general tratan de maximizar su tiempo dentro de la sucursal, o bien, casi todo el tiempo están tratando asuntos importantes para la sucursal, como por ejemplo, la atención personalizada que procuran tener con los clientes más importantes del banco.

4.2.6 Principales tipos de entrevista.

Las entrevistas estructuradas

Las entrevistas estructuradas tienen que ver con la aplicación sistemática y consistente de un conjunto de reglas previamente determinadas sobre la naturaleza misma de las preguntas y respuestas, el papel del entrevistador y el registro de las respuestas obtenidas (Vela, 2001). En este sentido, las preguntas se formulan con anterioridad, además de que son preguntas totalmente definidas que esperan un determinado tipo de respuesta. Las respuestas son evaluadas de acuerdo a criterios también previamente establecidos y todos los entrevistados reciben el mismo conjunto de preguntas.

Las entrevistas no estructuradas

La aplicación de este tipo de entrevistas parte del supuesto de que, si bien, los entrevistados conocen información valiosa para el entrevistador, les es un tanto difícil comunicarla a través de cuestionamientos directos. Para resolver este problema, el

investigador diseña una entrevista flexible donde la secuencia y el tipo de preguntas es abierto; lo que le da a la persona que se está entrevistando libertad con respecto a las cuestiones de las que desea hablar en ese momento. Dentro de este tipo de entrevista, el papel del entrevistador consiste en ayudar al entrevistado a exponer sus ideas, se debe en todo momento buscar un ambiente en el que el entrevistado se sienta cómodo para cooperar con la investigación (Vela, 2001).

En este tipo de entrevista podemos obtener un alto grado de flexibilidad en cuanto a las temáticas a tratar, lo que permite tener mayores o menores niveles de profundidad de acuerdo a los objetivos de la investigación.

La entrevista etnográfica clásica

Este tipo de entrevista puede definirse como “una estrategia para encontrar a la gente hablando acerca de lo que ellos conocen. La entrevista etnográfica es una técnica indispensable para realizar etnografía” (Spradley, citado por Vela, 2001:73). En donde la etnografía consiste en el estudio de las experiencias pasadas y vivencias presentes, ubicadas en un contexto cultural específico (Vela, 2001).

La entrevista en profundidad

Una manera de definir las entrevistas en profundidad es “una técnica de investigación cualitativa (consistente en) encuentros repetidos cara a cara, entre un investigador y sus informantes, los cuales se orientan a entender las perspectivas del entrevistado sobre su vida, experiencia o situaciones personales tal y como son expresadas por sus propias palabras” (Taylor y Bogdan, citados por Vela, 2001). En este caso, la

entrevista no tiene un protocolo estructurado y consiste solo en una lista general de áreas por cubrir.

Las entrevistas semiestructuradas

La entrevista semiestructurada resulta de combinar algunos de los elementos de las entrevistas estructuradas y algunos de las no estructuradas; ya que si bien se tienen algunas temáticas generales que se deben abordar, se logra al mismo tiempo un importante grado de libertad tanto para el entrevistador como para el entrevistado, quien definirá el contenido de la discusión (Vela, 2001).

La entrevista enfocada o centrada

La entrevista enfocada es un intento por combinar parte de las dimensiones asociadas con la profundidad y la libertad de las entrevistas no estructuradas con las características de las entrevistas estructuradas. En este caso, el entrevistador conoce de antemano la configuración de elementos en los que se encuentra el entrevistado, por lo que la entrevista es estructurada y utilizada sistemáticamente (Vela, 2001).

La entrevista grupal

Esta entrevista consiste en trabajar con grupos que se reúnen con el fin de interactuar en una situación de entrevista grupal, semiestructurada y focalizada sobre una temática particular, que es común y compartida por todos los individuos reunidos (Vela, 2001). En este tipo de entrevista, el papel del investigador es el de moderador y motivador de la discusión.

Dada la flexibilidad que trataremos de imprimir en nuestro trabajo de investigación, el tipo de entrevista que preferentemente realizaremos será de tipo *semiestructurado*, es decir, un tipo de entrevista que si bien conserva algunos elementos de una entrevista estructurada (una serie preestablecida de preguntas con un conjunto limitado de categorías de respuestas), también posee algunos elementos de la entrevista no estructurada (con un alto grado de libertad en cuanto al orden de las preguntas, así como también de la profundidad del tema a tratar). Tenemos entonces que en una entrevista semiestructurada, el entrevistador mantiene la conversación enfocada sobre un tema particular, y le proporciona al informante el espacio y la libertad suficientes para definir el contenido de la discusión. Lo que nos parece relevante en el caso de los gerentes bancarios, quienes por lo general cuentan con muy poco tiempo para desligarse de sus actividades cotidianas, además de que los temas que trataremos en la primera etapa de la investigación serán preferentemente abiertos, propiciando una flexibilidad que nos permita abordar temáticas interesantes que surjan en el curso de la investigación y que es posible que al principio no tomemos en cuenta.

Los miembros de la organización que entrevistaremos en primer lugar dentro de nuestro trabajo de campo serán a los gerentes de sucursal, la razón por la cual pretendemos comenzar nuestras entrevistas con estos individuos es porque normalmente son las personas dentro de la sucursal que tienen mayor tiempo trabajando dentro de la institución y por lo tanto, han sido testigos de algunos de los cambios más importantes dentro del sector, además de que es posible que cuenten con una perspectiva más amplia que nos pueda ayudar con una primera evaluación de las reacciones del personal ante los intentos de modernización dentro del banco; nosotros pensamos que el gerente de sucursal, al ser el responsable del funcionamiento del banco como un todo, tendrá una perspectiva amplia de

lo que sucede al interior de su sucursal, y de cómo los cambios han afectado su forma de trabajar.

4.2.7 La encuesta como herramienta complementaria de la entrevista.

Una encuesta nos puede proveer descripciones numéricas de tendencias, actitudes u opiniones de una población, que puede ser estudiada a partir de una muestra. A partir de los resultados obtenidos de la muestra, el investigador generaliza o realiza afirmaciones acerca de la población (Creswell, 2003).

El diseño de un método de esta clase sigue un formato estándar. En nuestro caso, podemos realizar una serie de preguntas específicas que puedan ser contestadas de manera muy sencilla en una hoja de respuestas. Este método nos puede ayudar a contrastar de alguna manera lo que los gerentes nos digan acerca de los procesos de modernización y lo que los empleados piensan, por tal razón; nosotros queremos que este método sea la tercera fase de nuestro estudio de caso, ya que esperamos que a partir de las entrevistas realizadas a los gerentes contemos con mayores elementos que nos puedan ayudar a realizar los cuestionarios con preguntas que respondan eficientemente a las interrogantes acerca de la modernización bancaria.

Otra razón por la cual se usará este método es porque resultaría realmente complicado realizar entrevistas a una mayor cantidad de sujetos, los cuestionarios tienen la ventaja de ser herramientas de un uso más ágil que proporciona resultados en un corto periodo de tiempo y que pueden ser analizados desde diferentes perspectivas.

La sucursal de Banorte en la que realizaremos nuestro trabajo de investigación es la sucursal “Lomas Estrella” de la delegación Iztapalapa. La razón por la que realizaremos

nuestro estudio de caso solo en esta sucursal es que el total de las sucursales de Banorte se sujetan a tipos de trabajo que se generalizan en todas las sucursales, por lo que la forma de trabajo en esta sucursal es muy representativa de lo que pasa en el resto de las sucursales.

Hasta ahora, hemos revisado algunos de los principales elementos de la investigación que llevaremos a cabo: el estudio de caso, las características de las investigaciones cualitativas y cuantitativas, y, por último, las principales herramientas de investigación que utilizaremos como punto de partida, es decir, la observación directa y la entrevista. Una vez que hallamos concluido la primera fase de observación debemos realizar la entrevista con el gerente de la sucursal como lo especificamos con anterioridad.

4.2.8 Variables de estudio para la modernización organizacional.

De acuerdo a Il marco teórico revisado y a la herramienta metodológica propuesta para realizar la investigación, en éste apartado se proponen algunas de las temáticas generales que se integrarán a la entrevista a realizar. Debemos tomar en cuenta también que nuestra investigación, en la medida de lo posible, será flexible, lo que implica que en un momento determinado se pueden replantear o cambiar determinadas preguntas a fin de lograr mejores resultados.

Una primera propuesta de temáticas generales es la siguiente:

- ✓ La forma de organización del trabajo dentro de Banorte antes y después de la modernización.

- ✓ Los principales cambios en los procesos de captación y colocación de créditos. El posible uso de herramientas administrativas de corte posmodernista.
- ✓ El impacto y la naturaleza de los cambios en el personal operativo de la institución. Mayor o menor cantidad de trabajo y responsabilidades.
- ✓ La reacción del personal operativo ante los cambios. Aceptación general o rechazo de algunas nuevas circunstancias.
- ✓ El impacto y la naturaleza de los cambios en el personal directivo.
- ✓ La experiencia propia en cuanto al impacto que los principales cambios han tenido en el trabajo del gerente de sucursal.
- ✓ Desde el punto de vista de la institución, el impacto que los cambios tienen sobre las actividades de la clientela en las operaciones que normalmente realizan en la institución, ya sea como inversionista o solicitante de crédito.
- ✓ De la misma manera, la reacción que se percibe de la clientela ante los nuevos cambios. La percepción de una mayor o menor eficiencia en el servicio.
- ✓ Los cambios en los aspectos tecnológicos tendientes a la mejora de los procesos
- ✓ Los posibles cambios realizados en las instalaciones
- ✓ Los cambios en las relaciones laborales

Nosotros esperamos que de una entrevista que al menos contenga los temas presentados anteriormente, se puedan comenzar a hacer los primeros intentos por darle un curso eficiente a nuestra investigación. Tratamos sobre todo de incluir elementos que nos ayuden a comprender en que han consistido los principales cambios tendientes a la modernización de los procesos y a la identificación de situaciones que nos hablen del estado actual del sector bancario, es decir, que nos ayuden a comprender algunos elementos

de la modernidad dentro de este sector tan relevante dentro del ámbito económico nacional y la especificidad de dicha modernización.

Además de lo anterior, debemos tomar en cuenta algunas de las principales características que se relacionan con la modernización, en el caso de los procesos que revisamos anteriormente para las organizaciones que han llevado a cabo procesos de modernización en Japón, Alemania y México, y que pueden dar pistas sobre los procesos que se llevan a cabo dentro de los bancos; en este sentido, siguiendo un poco el orden de ideas en el caso de una posible diferenciación entre organizaciones modernas y postmodernas como la realizada por Barba (2002: 114) y tratando de elaborar una caracterización propia de las instituciones bancarias proponemos las siguientes variables, en las que incluimos los extremos presentados por Barba en cuanto a su caracterización para organizaciones modernas y postmodernas, realizando, en caso de ser necesario, algunas adecuaciones para el sector bancario.

Variables:

- o Organización (burocrática ó flexible)
- o Flexibilidad de los servicios prestados (genéricos o sujetos a las necesidades de cada cliente)
- o Calidad en la prestación de servicios (alta ó promedio)
- o Poder (autocontrol ó control externo)
- o Toma de decisiones (individual ó colectiva)
- o Trabajador (especialista ó polivalente)
- o Trabajo en equipo

- o Empleo (a corto plazo, con contratos flexibles ó a largo plazo)
- o Flexibilidad salarial
- o Control (impersonal / explícito ó colectivo / implícito)
- o Jefatura (confianza en el trabajador ó desconfianza en el mismo)
- o Motivación (satisfacción ó compromiso)
- o Relaciones (jerárquicas ó semidemocráticas)
- o Recompensas (económicas ó económicas y simbólicas)
- o Cambios tecnológicos
- o Cambios en las instalaciones

Desde luego sabemos que ninguna de las instituciones de las que encontramos información concerniente a procesos de modernización se encuentra dentro del sector financiero, sin embargo, estas características presentadas parecen ser algunas de las más populares al establecer programas tendientes a la modernización de las organizaciones. Uno de nuestros objetivos, entonces consiste en hacer un contraste entre estas características encontradas en un buen número de organizaciones y las características de la modernización bancaria.

Algunas de las principales *variables* que indiquen los principales aspectos de la modernización bancaria pueden ser las siguientes:

- Cantidad de los cambios en los procesos.

- Calidad en los procesos de cambio, que se refiere al grado de cambio que se ha presentado dentro de los procesos, estos pueden variar desde pequeños cambios de procedimiento hasta cambios radicales en la forma de llevar a cabo una actividad.
- Los cambios en la forma de trabajar dentro de estas instituciones en cuanto a la cantidad y calidad de trabajo de los empleados de Banorte, tanto a nivel operativo como a nivel de mandos medios.
- Cambio tecnológico
- Una última variable tendrá que estar relacionada con el grado de cambio en la eficiencia de los servicios que se prestan dentro del banco.

De esta manera, aunque la entrevista será del tipo semiestructurada, una primera serie de preguntas para los gerentes a entrevistar se puede ver en el Anexo 1.

A partir de las respuestas a las interrogantes iniciales, podemos comenzar a realizar una primera aproximación a la percepción de uno de los empleados con más influencia dentro de las sucursales de Banorte, la evidencia obtenida a partir de esta serie de preguntas nos puede ayudar a comenzar a vislumbrar cuales son los principales procesos de modernización que se llevan a cabo dentro de la banca y que efecto han tenido en los empleados y los procesos que éstos llevan a cabo; en general, dentro de nuestra revisión a los aspectos de modernidad organizacional, pudimos observar que una de las tendencias más importantes de los cambios en las organizaciones es hacia la mayor flexibilidad del trabajo en las organizaciones, por lo que, a partir de nuestro estudio de caso, podemos averiguar que es lo que pasa dentro de las instituciones de banca múltiple en el país, y es a

partir de las primeras entrevistas realizadas a los gerentes que podremos comenzar a evaluar si es que esta flexibilidad también se presenta en el caso de estas instituciones.

Las variables dentro de los cuestionarios serán en general las mismas que mencionamos anteriormente para el caso de las entrevistas con los gerentes, por lo que las preguntas específicas se pueden ver en el Anexo 2.

Conclusiones

A partir del análisis realizado en los primeros capítulos del trabajo, en donde desarrollamos algunos de los principales elementos teóricos concernientes a nuestro problema de investigación, y después de realizar el estudio de caso con la metodología que hemos propuesto en el apartado anterior, esperamos contar con los elementos suficientes para elaborar una caracterización de la modernización bancaria en México; en donde trataremos en la medida de lo posible, de contrastar la modernización del sector bancario con la que se lleva a cabo en otros sectores de la economía mexicana, y con las características de modernización que revisamos para el caso japonés y el caso alemán. Hablamos del sector en general, ya que como lo mencionamos anteriormente, nuestra motivación principal en el estudio de caso se relaciona de manera importante con un interés instrumental en el caso Banorte. A partir del conocimiento de los procesos de modernización bancaria, podremos entonces realizar también una evaluación que nos ayude a entender algunas de las razones de la falta de eficiencia en el trabajo de intermediación financiera de los bancos, como ya lo hemos mencionado, esta es otra importante motivación para la realización de éste estudio de caso.

CAPITULO 5

LA MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA BANCA EN MÉXICO: EL CASO DE LA SUCURSAL “LOMAS ESTRELLA” DE BANORTE

Introducción

Después de haber desarrollado algunos de los principales elementos teóricos y metodológicos importantes para desarrollar nuestro estudio de caso, en el presente capítulo trataremos un poco más a detalle las características específicas de la institución bancaria en la que desarrollamos nuestro estudio. Lo cual es importante para tratar de comprender un poco mejor algunos de los principales elementos que le dan a Banorte una identidad propia. Asimismo, presentaremos los principales resultados de nuestra entrevista con el gerente de la sucursal y las encuestas aplicadas al resto del personal, a la luz de nuestras observaciones en el establecimiento.

5.1 Historia.

En el año de 1899, el Gobierno del Estado de Monterrey otorgó a Banco Mercantil del Norte S.A. (Banorte) la concesión para realizar actividades bancarias y constituirse en banco emisor, cubriendo las necesidades financieras y de ahorro del noreste de México.

En 1947 nació la institución que se convertiría en competencia directa de Banorte; el Banco Regional del Noreste, que fue básicamente otro banco de tipo regional con el mismo tipo de clientela de Banorte.

En 1977 Banorte fusiona a Financiera Mercantil de Monterrey S.A. y a Banco Hipotecario S.A. con lo cual se convierte en una institución de banca múltiple.

Mediante el decreto de Nacionalización de la Banca de 1982 Banorte y el Banco Regional del Norte se convierten en sociedades nacionales de crédito. Tres años más tarde, Banorte S.N.C. fusiona a Banco Regional del Norte S.N.C. Comenzando la creación de las primeras subsidiarias de la institución, en este caso, Arrendadora Banorte S.A. de C.V., Factor Banorte S.A. de C.V. y Almacenadora Banorte S.A. de C.V.

Durante 1991, inició el proceso de desincorporación bancaria y en 1992 un grupo de inversionistas, capitaneados por Roberto Gonzáles Barrera, licitaron exitosamente la compra del 66% de las acciones de Banorte que pertenecían al Gobierno Federal, convirtiéndose así en sociedad anónima; Banorte S.A., Institución de Banca Múltiple.

La conformación del Grupo Financiero Banorte en septiembre de 1993, fue un paso trascendente con la adquisición de Afin Casa de Bolsa, Afin Arrendadora y A.F. Casa de Cambio, instituciones integrantes de Afin Grupo Financiero, el cual se constituyó en 1985, de esta manera, Afin Grupo Financiero, S.A. de C.V., cambió su denominación social a

Grupo Financiero Banorte, S.A. de C.V., el cual igualmente incorporó al Banco Mercantil del Norte.

El Grupo consolida una agresiva estrategia de crecimiento y diversificación de sus productos y servicios, en respuesta a las necesidades bancarias, bursátiles y financieras de la clientela.

En junio de 1997, se suscribió el contrato de compra-venta para adquirir el control accionario de Banco del Centro, S.A. (Bancentro), fortaleciendo de esta forma la presencia del grupo financiero en otras regiones del país.

En diciembre de 1997, y derivado de la estrategia de crecimiento de Banorte, éste se convierte en accionista mayoritario de Banpaís S.A., integrándola como filial de servicios bancarios.

Finalmente, el 25 de septiembre de 2001 Bancrecer fue adquirida por Banorte. Después del proceso de integración de los dos bancos, Banorte cuenta con un mayor número de sucursales lo que le permite tener una participación mayor en la captación total del sistema, convirtiéndose en uno de los bancos más importantes del país.

El Grupo Financiero Banorte (GFNORTE) está conformado por:

- Banco Banorte
- Casa de Bolsa Banorte
- Seguros Banorte – Generali
- Afore Banorte – Generali
- Factor Banorte
- Arrendadora Banorte
- Almacenadora Banorte
- Fianzas Banorte

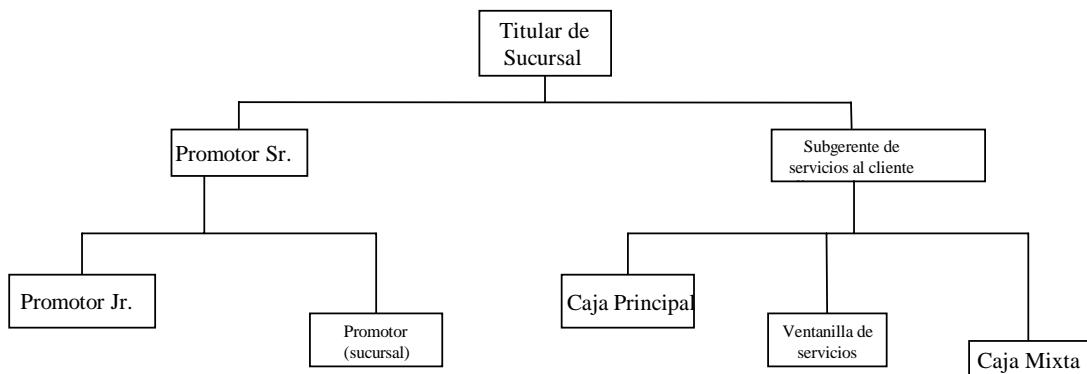
Actualmente dentro de Banorte se tiene la siguiente *Política de Calidad Integral*:

“Todas las personas que conformamos el Grupo Financiero Banorte, tenemos el compromiso de planear, medir, asegurar y mejorar de manera continua la calidad de nuestros productos, servicios y procesos, buscando siempre cubrir con mayor medida las expectativas de clientes y usuarios, tanto del exterior como del interior de nuestra institución” (Banorte, Manual del Cajero en Formación, 2001: 14)

En cuanto a los diferentes productos y servicios con que cuenta Banorte dentro de sus servicios de banca múltiple se tienen los siguientes:

- Captación de Recursos
- Colocación de Recursos
- Servicios Fiduciarios
- Servicios internacionales
- Fondos de Fomento
- Banca Electrónica
- Servicios de Banca Telefónica
- Servicios diversos en Sucursales
- Servicios Bancarios no Financieros

Por último, tenemos que la estructura jerárquica de las sucursales de Banorte es la siguiente:



5.2 Fusión Banorte – Bancrecer.

Dentro del desarrollo de nuestro estudio de caso en la sucursal de Banorte, hemos tenido la oportunidad de encontrar una serie de elementos destacables en cuanto a la caracterización de la modernización para esta institución. Uno de los aspectos más sobresalientes, que quizás no habíamos tomado en cuenta y que se convierte, sin embargo, en uno de los aspectos que de manera más importante afectan el trabajo y las perspectivas de los trabajadores de Banorte es el proceso de fusión que se llevó a cabo con Bancrecer, banco del cual Banorte adquirió el 100% de sus acciones incrementando de manera muy importante el número de sucursales en el país y llevando a cabo una reestructuración en cuanto a su organización a nivel nacional.

Dado lo anterior, podemos afirmar que uno de los agentes modernizadores para Banorte y para la mayoría de las instituciones del sistema financiero mexicano, son los procesos de fusión o adquisición de las instituciones bancarias por grupos externos, que en el caso de Banorte consistió en la fusión con otra institución mexicana, que junto con las anteriores adquisiciones realizadas por Banorte le dan forma a su estructura actual, que convierten a esta institución en una de las más importantes del país con presencia en prácticamente todo el territorio nacional, por lo que de ser una institución netamente regional ha pasado a ser una institución con presencia en todo el país.

Los principales cambios relacionados con la fusión con Bancrecer se reflejan al exterior de las sucursales principalmente en los siguientes puntos:

Cuadro 3. Crecimiento de Banorte tras la fusión con Bancrecer.

CRECIMIENTO DE BANORTE TRAS LA FUSIÓN CON BANCRECER

Concepto	BANORTE			BANORTE + BANCRECER		
		Lugar	Participación % en el mercado		Lugar	Participación % en el mercado
Sucursales	455	6	6.4	1182	4	16.6
Cajeros Automáticos	1611	5	8.9	2583	4	14.2
Captación integral del público ^{1/}	89 044	5	6.5	155 550	4	11.4
Cartera total ^{1/}	79 147	4	8.1	135 435	3	13.9
Activos totales ^{1/}	99 107	5	6.0	169 892	4	10.4

1/ millones de pesos

Fuente: Banorte, Informe Anual 2001.

El valor total de la transacción ascendió a 1 650 millones de pesos (0.66 veces el valor en libros del capital contable de Bancrecer, que al momento de su venta era de 2 500 millones), más 16 millones de pesos por concepto de intereses y 5 millones por concepto de gastos asociados a la adquisición (Banorte, 2001).

Con la integración de Bancrecer, Banorte logra fortalecer la consolidación geográfica de la red de sucursales, lográndose también un considerable aumento en su participación en el mercado, dado que después de la consolidación, Banorte a conseguido acceder a plazas a las que anteriormente no tenía acceso gracias al aumento de sucursales que eran propiedad de Bancrecer.

Lo que podemos concluir de este primer análisis es que, si bien el precio pagado por la compra de Bancrecer fue menor a su valor en libros, es decir, se pagó aproximadamente un 35% menos de lo que Bancrecer valía realmente, los beneficios que Banorte ha obtenido

a partir de esta adquisición parecen ser muy importantes, dado que ha logrado aumentar de manera considerable su cartera de clientes, al mismo tiempo que fortalece su presencia a nivel nacional convirtiéndolo en uno de los bancos más importantes del país.

En lo que se refiere a los cambios generados por esta adquisición dentro de la zona en la que se encuentra la sucursal en la que realizamos nuestro caso de estudio, el siguiente cuadro nos proporciona una primera información:

Cuadro 4. Crecimiento en la división México después de la adquisición de Bancrecer.

CRECIMIENTO DE LA DIVISIÓN MÉXICO DESPUÉS DE LA ADQUISICIÓN DE BANCRECER

	Sucursales	Participación % en el mercado	Lugar	Captación Integral ^{1/}	Participación % en el mercado	Lugar
Banorte	99	5.1	6	27 932	3.6	6
Banorte + Bancrecer	264	13.7	5	52 282	6.7	6

^{1/} Millones de pesos

Fuente: Banorte, Informe anual 2001.

Dado el incremento de sucursales en el área metropolitana, el número de divisiones zonales se vio incrementado, pasando de ser solo seis divisiones de zona a 12 y dos subdirecciones, esto, con el objetivo de no tener demasiadas sucursales bajo la supervisión de los directores zonales. Tenemos entonces que en la división X, dentro de la que se encuentra nuestra sucursal analizada, se tiene un total de 18 sucursales, de las cuales, aproximadamente la mitad eran sucursales de Bancrecer.

Sin duda, todas estas circunstancias generan cambios al interior de las sucursales, sobre todo si pensamos en las sucursales de Bancrecer, en donde los empleados de este banco tuvieron la necesidad de adaptarse a las condiciones y a las formas de trabajo que Banorte utiliza y que le han dado buenos resultados. Si bien no era nuestra intención

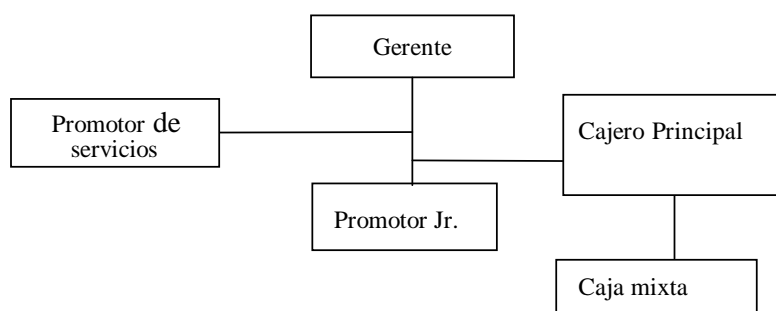
analizar la fusión Banorte–Bancrecer con tanto detenimiento, la misma investigación de campo nos sugirió que este es un tema de suma relevancia, del cual se comenta y el cual sigue teniendo repercusiones importantes en los empleados de Banorte. Aunque la compra oficial del banco se realizó desde septiembre del 2001, hasta el 10 de enero del 2002 se trabajó en Bancrecer bajo una administración cautelar que mantenía el IPAB desde mayo de 2000, por lo que en realidad los principales cambios en la institución son muy recientes.

Nuestro primer acercamiento al problema lo tuvimos al realizar nuestras encuestas piloto, para lo cual elegimos al azar una sucursal de la zona en la que verificaríamos si el formato de las encuestas era realmente claro para nuestros informantes, dicha sucursal era precisamente parte del desaparecido Bancrecer, por lo que pudimos notar que los empleados de la sucursal se encontraban enfrentando una serie de cambios en la forma de realizar su trabajo y algunas dificultades en cuanto a la operatividad dadas las diferencias entre su sistema operativo y el utilizado normalmente por Banorte, aunque nos comentaron que el sistema estaba muy cerca de ser cambiado por el denominado “Evolución”, el cual fue parte de un proceso de eficiencia bancaria muy importante iniciado por Banorte en 2000 a través del cual se hacía posible la operación en línea de las sucursales, por lo que era necesario tomar la respectiva capacitación, además de que se contaría con el apoyo dentro de las sucursales durante un determinado periodo de tiempo de expertos en el sistema.

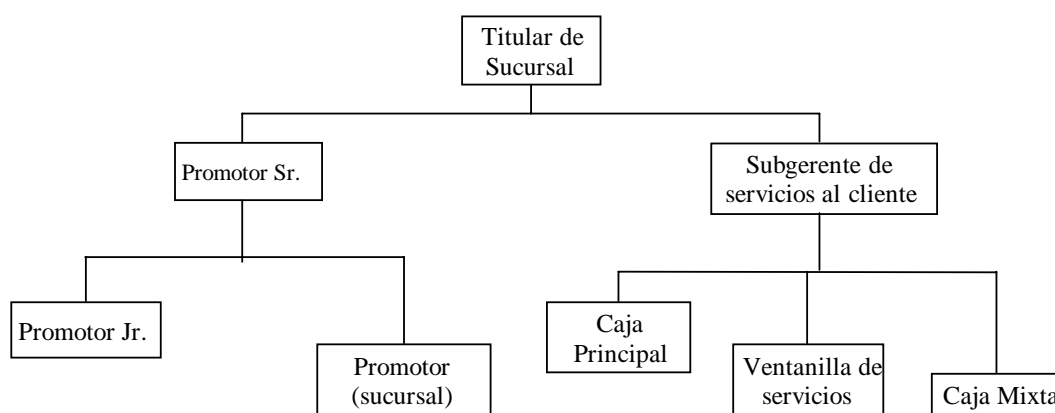
Dada la importancia del tema, resumiremos en el siguiente apartado algunos de los cambios más importantes que se presentaron en las antiguas sucursales de Bancrecer y que han afectado de manera muy importante la forma de trabajo de los empleados que ahora forman parte de las filas de Banorte, para posteriormente pasar al análisis planteado desde un principio que consiste en el análisis de las variables ya mencionadas que nos permitirán conocer algunas de las características de la modernización de Banorte.

Más allá de las cifras de la adquisición de Bancrecer por parte de Banorte, las cuales ya se han presentado, en este apartado trataremos de analizar algunas de las principales consecuencias para los empleados de las sucursales que anteriormente eran Bancrecer y que ahora trabajan bajo los lineamientos de Banorte.

En primer lugar tenemos el organigrama de lo que eran las sucursales de Bancrecer:



Tratando de hacer una comparación tenemos el organigrama de Banorte²:



Fuente: elaboración propia basada en la información proporcionada por el gerente de sucursal.

En primer lugar, podemos observar que existe un incremento en el número de puestos dentro de las sucursales de Banorte con respecto al número de puestos de

² Cabe señalar que la sucursal en la que realizamos el estudio de caso no sufrió modificaciones en su estructura después de la fusión debido que se trata de una sucursal que ya pertenecía a Banorte.

Bancrecer, con un elemento adicional en las sucursales de Banorte que son las subgerencias, las cuales pertenecen al Promotor Sr. y el Subgerente de Servicios al cliente. Estos permiten al gerente de sucursal no ocuparse tanto en la parte operativa de la sucursal para atender los asuntos relacionados con la generación de negocios, mientras que en Bancrecer el gerente era el principal responsable de la labor global de la sucursal, ya que tenía la necesidad de supervisar directamente el trabajo de todos sus subordinados.

Si bien son de suma importancia los cambios en las políticas, en la administración y en los productos que ofrece la institución después de haber sido absorbida por Banorte, desde nuestro punto de vista, y tratando de destacar un enfoque organizacional, nosotros pensamos que los principales cambios en la institución tienen que ver con la forma de trabajo diario de los ex-trabajadores de Bancrecer y que en algunas ocasiones propician la salida de los mismos de la nueva organización a la que pertenecen.

Según las palabras de un funcionario de Banorte al que preguntamos acerca de la aceptación de los cambios por parte de los antiguos trabajadores de Bancrecer, éste opina que los cambios no han sido bien aceptados debido a que fue un cambio radical a lo que estos venían haciendo contando tan solo con un corto tiempo de capacitación. El principal elemento de cambio fue que anteriormente estos trabajadores tenían únicamente la misión de abrir cuentas, ya que, según el funcionario, este banco prácticamente no daba créditos ni ofrecía servicios no financieros, ahora en cambio, es necesario no solo abrir cuentas sino también generar negocios y dar crédito, además de cumplir con la importante labor de colocar la amplia variedad de servicios que ofrece la institución, en la que, como veremos más adelante, basa una creciente parte de sus ingresos. Esta labor prácticamente de venta, era la que estaba ausente en la antigua manera de trabajar de Bancrecer, quizás esta sea una de las explicaciones de la estructura organizacional con que contaban, en la que, no era tan

importante la parte de generación de negocios y no era necesario contar con puestos de subgerencia que permitieran al gerente atender casi de manera exclusiva esta parte de su labor dentro de la institución.

Podemos observar entonces que el proceso por el que atraviesa Banorte en cuanto a la adquisición de una institución tiene repercusiones muy importantes en las formas de trabajo de los empleados del banco que fue absorbido, si bien este no es el tema principal de nuestra investigación, si nos gustaría resaltar el hecho de que un estudio a profundidad acerca de las repercusiones que tiene para la organización esta serie de cambios sería muy enriquecedor ya que nos ayudaría a comprender algunas de las principales repercusiones que tienen las fusiones bancarias más allá de las cifras y las repercusiones económicas que estos fenómenos encierran. Además, sería interesante observar el mismo fenómeno cuando se trata de fusiones entre instituciones extranjeras y bancos mexicanos, en el caso de Banorte pudimos observar que se tenían formas de trabajo totalmente distintas entre las dos instituciones aunque compartían el mismo entorno, sin embargo, creemos que las diferencias pueden ser aún mayores cuando se trata de instituciones que operan bajo realidades totalmente distintas, por lo que es posible que el proceso de integración sea todavía más difícil.

5.3 La estructura actual de la sucursal Lomas Estrella de Banorte

Comenzaremos ahora el análisis de algunos de los principales puntos que logramos analizar a partir de nuestro estudio de campo. En primer lugar, presentaremos una breve descripción de los puestos de los empleados en las sucursales de Banorte:

Cuadro 5. Descripción de puestos en Banorte

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LAS SUCURSALES DE BANORTE	
Puesto	Principales actividades
Gerente	Generar nuevos negocios tales como: otorgamiento de créditos, atracción de nueva clientela, desarrollo de clientes actuales, dirección y administración de la sucursal.
Promotor Senior	Al igual que el Gerente , promueve los créditos al consumo tales como hipotecarios, automotrices. Desarrollo de clientes y atracción de recursos al banco.
Promotor Junior	Apertura de cuentas, brindar asesoría en instrumentos de inversión, colocación de pólizas de seguros, tarjetas de crédito y créditos de nómina.
Promotor de Sucursal	Apertura de cuentas en sucursal, asesoría en instrumentos de inversión, colocación de pólizas de seguros, tarjetas de crédito y créditos nómina.
Subgerente de Servicios al Cliente	Ser el anfitrión de la sucursal, por lo tanto, recibe y orienta al cliente sobre las actividades que realizará en el banco, supervisa y administra recursos materiales y humanos en la sucursal.
Cajero Principal	Administra el dinero dentro de la sucursal (efectivo y valores), dota a las ventanillas y cajeros automáticos, concentra y resguarda el efectivo que circula en la sucursal.
Ventanilla de Servicios	Realiza operaciones de divisas, giros, ordenes de pago, cheques de caja y transferencias internacionales con la supervisión del subgerente de servicios, administra las chequeras.
Caja Mixta	Realiza operaciones de depósitos y pagos de cheques, cobro de servicios, recibe pagos de impuestos, cobros del IMSS, globaliza y cuadra las operaciones del día en ventanilla.

Fuente: elaboración propia basad en la entrevista con el gerente de sucursal.

De esta manera se organiza el trabajo dentro de Banorte, como se puede ver en el organigrama (ver organigrama de Banorte, pag. 155) , las actividades de cada puesto se relacionan con las actividades tradicionales de la banca y con actividades de promoción de servicios que anteriormente no tenían un papel tan importante en las actividades de los

trabajadores bancarios, cuyas principales actividades consistían en la captación y en la colocación de créditos.

Las encuestas que aplicamos a estos trabajadores contenían preguntas cerradas y abiertas que permitieron que estos se expresaran abiertamente y que plasmaran sus opiniones con libertad. Los principales resultados los presentaremos a continuación, primero de manera aislada para posteriormente hacer una comparación con las tendencias generales revisadas con anterioridad para las variables propuestas en las organizaciones denominadas posmodernas que de alguna manera marcan ciertos patrones a seguir por algunas de las organizaciones más importantes y más exitosas en la actualidad. Incorporamos también en esta primera parte los resultados de nuestra entrevista con el gerente de sucursal tratando de hacer una comparación entre las opiniones de los empleados en general y la opinión especializada del responsable de la sucursal que es el trabajador con mayor experiencia dentro del sector y que nos permitió tomar en cuenta algunos puntos adicionales a los propuestos en un principio. Al mismo tiempo, cuando sea necesario, resaltaremos algunos de los aspectos más importante de nuestro trabajo de observación dentro de la sucursal.

5.4. La modernización organizacional de la sucursal Lomas Estrella de Banorte

5.4.1 El significado de la modernización organizacional para los empleados de Banorte

La opinión general de los trabajadores encuestados es que Banorte efectivamente esta atravesando por un proceso de modernización, para la mayoría de ellos, este proceso de

modernización está relacionado con una puesta al día en cuanto a las herramientas tecnológicas que facilitan su labor dentro de la sucursal, así como también la creciente variedad de servicios que el banco ofrece a sus clientes. De esta manera, está claro que la modernización de Banorte es una realidad para sus empleados.

En el caso del gerente de sucursal, éste también está consiente de los esfuerzos del banco por modernizarse; para él *“es algo que la misma clientela y el mercado nacional e internacional te exige, siempre se requiere de tecnología, ya sea por hacer más eficiente tu propia labor o por que otras instituciones realizan cambios a los que no puedes estar ajeno”*. Desde la perspectiva de este experimentado trabajador bancario la modernización principalmente significa *cambio tecnológico*, debido a la necesidad de contar con tecnología de vanguardia para poder ofrecer a los clientes los productos tecnológicos que la misma labor bancaria requiere y que ayudan a los clientes a eficientar sus operaciones bancarias. De esta manera, podemos comenzar a observar cierta preocupación de no quedar a la zaga con respecto a las otras instituciones que laboran en el mercado nacional en cuanto a los productos que se ofrecen a la clientela, sobre todo si se trata de más y mejores servicios no financieros que faciliten la labor del cliente.

Entre los principales cambios que percibe el gerente de sucursal se encuentran los siguientes: *“Uno de los principales cambios es que el cliente puede tener información de sus cuentas, realizar transferencias, pagar servicios, etc., por medio de Internet, sin necesidad de presentarse en una sucursal. Algunos procesos si han desaparecido, por ejemplo, ciertas operaciones anteriormente solo las podías realizar en una sucursal, ahora, algunas de ellas solamente se pueden realizar por medios electrónicos”*.

Sin embargo suponemos que los cambios no sólo se han presentado en cuestiones relacionadas con la puesta al día en los aspectos tecnológicos de la institución, sino también

se han presentado cambios importantes en las formas de trabajo, por lo que le cuestionamos acerca de este punto a lo que respondió que *“anteriormente un gerente no hacia ‘casi nada’, es decir, eran muy pocas las cosas que anteriormente tenías que hacer como gerente de sucursal, en cambio, desde hace algunos años, el gerente ya es ‘multifuncional’, o sea, ya se dedica a hacer de todo, no es tan fácil, anteriormente el gerente nada más hacia..., por decirte, créditos o cualquier cosa, y ahora se involucra en todo, desde la venta de un seguro hasta un ‘Crédito PYME’. Ahora se puede decir que ya es multifuncional, ya tienes que meterte y saber la operatividad del sistema, entre otras cosas, para ver que no te estén haciendo fraudes, entonces, son muchas cosas más”*. Este aspecto de la modernidad de Banorte nos proporciona una primera conclusión en cuanto al análisis de nuestras variables propuestas para analizar los procesos de modernización de esta institución, ya que podemos advertir que en Banorte se sigue la tendencia hacia la polivalencia, la cual está presente en muchas de las organizaciones que en su momento denominamos como posmodernas. Este aspecto lo revisaremos con mayor detenimiento más adelante, por lo que ahora nos basta con concluir que la modernización de Banorte, desde el punto de vista de los empleados, abarca cuestiones de tipo tecnológico así como también de tipo organizacional.

5.4.2 La burocracia: anticuada pero no reemplazada.

Todos los empleados encuestados, incluyendo el gerente, manifestaron estar sujetos a un estricto conjunto de reglas que delimitan su trabajo dentro de Banorte, por lo que podemos suponer que la forma organizacional de este banco posee características burocráticas al interior de las sucursales. Sin embargo, las opiniones de los empleados

acerca de la existencia de este estricto conjunto de reglas coinciden en que si bien son inflexibles les brinda seguridad y están consientes de que es una manera de no perjudicar al cliente y trabajar con la tranquilidad de que si las siguen la institución respaldará sus acciones.

En nuestra fase de observación, pudimos advertir que si bien existen reglas para todos los empleados de la sucursal, estas parecen ser más estrictas para los empleados que se encuentran detrás de ventanilla, es decir, el Cajero Principal, el empleado de la Ventanilla de Servicios y el Cajero Mixto. La principal razón de lo anterior parece ser el hecho de que estos empleados son los que de manera directa manejan los valores de la sucursal, es decir, el efectivo y los cheques, lo que hace necesario que estos se sujeten estrictamente a las reglas a fin de no tener que pagar las consecuencias de un mal manejo de recursos que afecte directamente a sus bolsillos. De hecho, estos empleados difícilmente dejan sus lugares en todo el transcurso de su jornada laboral, su espacio asignado está delimitado por áreas bien establecidas a las que solo ellos pueden acceder, si por alguna razón el trabajador no se encuentra en su caja, los demás compañeros tienen estrictamente prohibido invadir dicho espacio, lo que no ocurre con los empleados que se encuentran en el área de atención, ya que éstos están en constante movimiento en toda la sucursal incluso ocupando los escritorios y el equipo de computo de sus compañeros con toda libertad por supuesto entre los compañeros que tienen una buena relación. Las diferencias entre los empleados de ventanilla y los que se encuentran en el área de atención comienzan aquí y se consolidan a medida que avanzamos en el estudio de caso.

5.4.3 Adaptación al ambiente: flexibilidad en los servicios prestados

Existe cierta discrepancia en cuanto a la opinión expresada sobre si los servicios que ofrece Banorte se adecuan a las necesidades de cada cliente en la mayoría de los casos. Los resultados de nuestras encuestas nos revelan que la opinión se divide en proporciones iguales entre los que consideran que los servicios son flexibles siempre y los que consideran que sólo en ocasiones. En general, podemos decir que la mayor flexibilidad en la prestación de los servicios la tienen los empleados que se encuentran en el área de atención, ya que estos empleados deben realizar una importante labor de convencimiento para generar nuevos negocios en la institución, a diferencia de los empleados de ventanilla que solo realizan operaciones bancarias básicas que siguen procedimientos difíciles de modificar de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente. Los empleados de ventanilla consideran una relativa flexibilidad y los otros una mayor flexibilidad.

Dentro de la entrevista, el gerente de la sucursal nos confirma lo anterior al opinar que *“..., se podría decir que (los servicios) responden principalmente a las necesidades de la clientela, lo que se busca principalmente es la comodidad y la seguridad de las operaciones del cliente, la seguridad es primordial, ya que se cuentan con muchas medidas de seguridad que hacen que el cliente se sienta realmente satisfecho con las operaciones que realiza en la institución, con la tranquilidad de que estas son seguras, Banorte cuenta con sistemas de seguridad superiores a los de la mayor parte de la banca nacional en general”*. Como podemos observar, las cuestiones de flexibilidad en cuanto a los servicios prestados, desde la perspectiva del gerente, se relacionan principalmente con cuestiones de seguridad y comodidad, enfatizando las primeras, por lo que podemos suponer que de acuerdo a la experiencia del gerente de sucursal, lo que los clientes buscan principalmente

de una institución bancaria es que les ofrezca los elementos mencionados, y que la elección de la institución bancaria con la que trabajarán estará influenciada por lo que está les ofrezca en los dos rubros.

5.4.4 Calidad en la prestación de los servicios: un valor ambiguo

Según la percepción general de los empleados de Banorte, la calidad de los servicios prestados por el banco es buena de acuerdo a las necesidades del cliente. En cuanto a la participación del trabajador en los programas tendientes a mejorar la calidad de los servicios prestados, de los siete empleados encuestados, cinco manifestaron estar participando activamente en algún programa de calidad, los cuales se relacionaban en algunos casos con el programa denominado “Banorte te da más”, que exhorta a los empleados a dar un “*plus*” en la atención al cliente, programa que además motiva al empleado a participar en las campañas de rifas y sorteos organizados por el banco para atraer clientela; el otro programa de calidad mencionado tiene que ver con participar activamente en la exitosa homologación Banorte – Bancrecer.

Los empleados que manifestaron no estar participando activamente en algún programa de calidad se pronunciaron a favor de participar en alguno en caso de que se los solicitaran. La disposición de los empleados es un punto importante si tomamos en cuenta que el hecho de participar en alguno de estos programas le exigiría al trabajador adicionar un poco de tiempo de trabajo a su habitual jornada laboral.

La opinión personal de los empleados con respecto a su propio involucramiento en los programas de calidad pone de manifiesto la importancia que estos le atribuyen a dichos programas para mejorar los servicios prestados al cliente, ya que consideran que su

participación es importante debido a que ellos son los que se encuentran en contacto directo con el cliente y, por lo tanto, conocen mejor sus necesidades. Por lo que consideran que su opinión necesita ser tomada en cuenta con mayor frecuencia y que la misma necesita tener un mayor peso.

Para el gerente de sucursal, *“...todos los cambios que realiza Banorte para la actualización y modernización del sistema pasan por un proceso muy bueno de calidad para ofrecer al cliente seguridad, rapidez y satisfacción de necesidades”*, por lo que podemos observar que si bien, los empleados de nivel jerárquico menor tienen un concepto de calidad que está estrechamente relacionado con la satisfacción de las necesidades del cliente, para el gerente los medios para elevar la calidad de los servicios prestados por la sucursal pasan por aspectos tecnológicos que brinden seguridad y rapidez, dos elementos que parecen fundamentales en cuanto a la calidad de los servicios bancarios.

La importancia que tiene para Banorte la seguridad de su clientela como parte fundamental de la calidad de los servicios prestados queda de manifiesto en la siguiente observación realizada por el gerente: *“ Banorte cuenta con un sistema que nadie tiene para el aseguramiento de la información, el cual consiste en unos “tokens” que te dan una serie de 7 dígitos los cuales cambian cada minuto, los cuales te sirven para entrar a Internet y realizar operaciones, esto desde luego le da una calidad muy importante a tu servicio que tiene que ver con la confidencialidad de la información”*; tenemos entonces que un aspecto importante de la seguridad de los clientes consiste precisamente en una adecuada confidencialidad de la información.

Podemos concluir que la calidad de los servicios prestados por la institución es una parte importante para todos los empleados entrevistados, incluyendo por supuesto al gerente de sucursal, sin embargo, ésta es visualizada de diferente manera de acuerdo a la

experiencia del empleado dentro del banco. Parece ser que para aquellos empleados que tienen un menor tiempo trabajando para Banorte, la calidad en los servicios puede ser mejorada en base al conocimiento de las necesidades específicas de los clientes, mientras que para los trabajadores más experimentados, quienes conocen mejor lo que la clientela espera de la institución con la que trabajan, la calidad puede ser elevada por medio de medidas que hagan que los sistemas con los que trabaja el banco brinden niveles de seguridad y rapidez adecuados, ya que es esto lo que marcará la diferencia entre los servicios prestados por las diversas instituciones bancarias.

5.4.5 Supervisión directa, control por procesos, por resultados y autoridad.

En general, los empleados de Banorte entrevistados consideran que tienen la oportunidad de trabajar libremente dentro de su jornada laboral, sin una vigilancia continua por parte de sus jefes inmediatos, aunque por supuesto es necesario que al final del día rindan cuentas por su trabajo realizado. Por lo que podemos suponer que esta forma de desarrollar las relaciones de poder dentro de la institución se asemeja más a un autocontrol que a un control externo asfixiante durante la mayor parte del día, aunque es necesaria una rendición de cuentas al final, sobre todo en el caso de los trabajadores operativos que se encuentran en ventanilla.

Todos los empleados encuestados manifestaron estar de acuerdo con la forma en que se supervisa su trabajo, por lo que no presentaron ningún síntoma de resistencia en este sentido, entre otras cosas, opinaron que la supervisión les permite trabajar libremente y les brinda seguridad.

A partir de nuestra observación directa, pudimos advertir que efectivamente, los empleados que se encuentran en el área de atención de la sucursal gozan de una extraordinaria libertad para realizar sus actividades como mejor les parezca, debido principalmente a que los promotores y el gerente de sucursal al establecer las relaciones interpersonales que les permiten generar negocios para la institución necesitan laborar en un clima de suma confianza y cordialidad, sin embargo, la libertad de que son acreedores les exige una rendición de cuentas más demandante, ya que en el caso de que no cumplan sus metas establecidas en cuanto a la colocación de los productos que ofrece la institución corren el riesgo de ver reducidos sus ingresos e incluso de perder el empleo.

Para el caso de los trabajadores de ventanilla, éstos si reciben una supervisión más cercana por parte de sus superiores, sobre todo de su jefe inmediato, el subgerente de servicios al cliente, quien en ocasiones entra al área de cajas si es que su presencia es requerida y ocasionalmente también del gerente cuando se trata de operaciones importantes. Lo anterior es confirmado por el gerente de sucursal, ya que al cuestionarle acerca de la necesidad de dirigir el trabajo de sus subordinados, éste nos comentó que efectivamente existen algunas tareas que tiene que supervisar directamente, entre otras: los cambios de cheques de cantidades muy grandes, las operaciones en dólares también en cantidades importantes, las transferencias internacionales, etc., las cuales son actividades que solo realiza el personal de ventanillas. Aunque también nos comentó que hay algunas actividades especiales que son delegadas, a este respecto nos dice que: *“en general, se puede decir que se han estado delegando muchas responsabilidades, aunque tú como Gerente sigues siendo el responsable por todo lo que sucede dentro de tu sucursal. Lo que tienes que estar supervisando principalmente, y esto es algo que repercute en tus metas programadas, es que todos los empleados cumplan con sus cuotas fijadas de ventas de*

seguros de vida y de automóviles”. Es decir, es necesario que se supervise adecuadamente la participación activa de todos los empleados de la sucursal en labores de venta, aunque, en el caso de los empleados de ventanilla, esta no sea su principal actividad. Por lo que podemos comenzar a advertir que es necesario que en ocasiones los empleados se vean en la necesidad de realizar actividades adicionales a las formalmente establecidas de acuerdo a su puesto. Se puede decir que hay una interiorización de las reglas en términos generales, pero mientras a los de ventanilla se les controla por procesos a los otros se les controla por resultados. La distribución de poder es diversa, así como las formas de ejercerlo.

Dado lo anterior, podemos observar que las diferencias entre los empleados de ventanilla y el resto se hace más evidente, en el caso de las relaciones de poder, los empleados de ventanilla son supervisados directamente durante su jornada laboral, tienen poca o nula posibilidad de invadir las áreas de trabajo de sus compañeros y su trabajo es evaluado diariamente, en cambio, los empleados del área de atención, tienen gran libertad para realizar su trabajo, puede encontrarseles prácticamente en cualquier escritorio contestando llamadas telefónicas o utilizando el equipo de computo y su trabajo es evaluado normalmente cada mes. Sin embargo, la evaluación parece ser más estricta en el caso de los últimos, quienes en el caso de no lograr sus metas mensuales, son presionados de manera importante por sus superiores.

En cuanto a la situación del gerente de sucursal, éste manifestó que la supervisión directa en el caso del trabajo que él mismo desempeña prácticamente no existe, por lo que trabaja con un autocontrol absoluto, el director de zona, quien es su jefe inmediato, trabaja desde su propia oficina desde donde supervisa las actividades de las sucursales de acuerdo al cumplimiento de las metas establecidas, por lo que difícilmente asiste personalmente a verificar la eficacia del trabajo de las sucursales, como él mismo lo dice *“cuando tu vas*

bien en el logro de tus objetivos te dejan trabajar, te ignoran, te dejan realizar tu trabajo”.

Sin embargo, esta situación cambia si la sucursal en cuestión se encuentra rezagada en el cumplimiento de sus metas, en este caso, el director tiene una participación activa en la dirección de la sucursal apoyado por su equipo de trabajo y con la participación del gerente y de los promotores de la sucursal, supervisando, esta vez si, las actividades de la sucursal de manera más cercana tratando de encontrar en donde se sitúan los problemas.

5.4.6 Toma de decisiones colectiva ¿Un falso reto a la democracia?

De acuerdo a la respuesta de los empleados encuestados en el aspecto que se refiere a su participación en las tomas de decisiones dentro de la sucursal que afecta directamente en sus actividades y las de los compañeros, pudimos observar que todos ellos manifestaron que, al menos ocasionalmente, si tenían una participación activa en la toma de decisiones, por lo que es evidente que el gerente de sucursal constantemente trata de consultarles su opinión acerca de las decisiones que deben ser tomadas y que les afecta directamente, tal vez con el objetivo de que éstos se comprometan más con su trabajo al sentirse tomados en cuenta a la hora de decidir dentro de su ámbito laboral.

Si bien todos los empleados manifestaron participar en la toma de decisiones, existe alguna discrepancia en cuanto a la disponibilidad de participar más activamente en este rubro, según nuestras encuestas, aproximadamente la mitad de los empleados se manifestaron a favor de contar con una participación más importante en la toma de decisiones, sus argumentos a favor se relacionan con aspectos tales como el conocimiento de su trabajo, la importancia de sus opiniones y la conformidad del trabajador al que afectan las decisiones tomadas. Aquellos trabajadores que se oponen a que sus opiniones

tengan un mayor peso en las decisiones, argumentan que la participación que tienen es la adecuada y que un aumento de la misma implica mayor responsabilidad.

La participación de los empleados dentro de la sucursal en la toma de decisiones fue presentada por el gerente de sucursal en los siguientes términos: *“normalmente cuando hay juntas tenemos que llegar a acuerdos, siempre basándonos en la normatividad, antes de llegar a tomar una decisión, normalmente procuramos tomar las decisiones entre todos, aunque desde luego hay ocasiones en las que la decisión debe ser tomada por mi”*.

Dado lo anterior, nos queda claro que el trabajador participa de manera general en las tomas de decisiones por medio de su participación en las juntas organizadas por el gerente de sucursal para replantear cuestiones que tienen que ver con el trabajo diario, por supuesto, basados en la normatividad. Por lo que el espacio de participación es reducido y la participación real es en realidad una ilusión, y es más un mecanismo de poder que una forma de gestión participativa. En el caso de tratarse de decisiones muy relevantes, la opinión de los empleados queda de lado y es el gerente quien se encarga de tomar la decisión.

Con respecto a la toma de decisiones en la dirección de zona, *“en la dirección sucede lo mismo, aquí normalmente las decisiones se toman en cuanto a estrategias de venta, a como dar un mejor servicio a la clientela, este tipo de decisiones se toman por voto y por intercambio de opiniones”*; el tenor de la participación es el mismo, solo que aquí las juntas se realizan con la intervención de los gerentes de las 18 sucursales de la zona y el director, quien además de evaluar los resultados generales de las gestiones individuales pide la opinión de los gerentes de sucursal acerca de la marcha del negocio bancario. La importancia de las opiniones de los gerentes se ve reflejada en el siguiente ejemplo presentado por el gerente: *“otra cosa en la que todos participamos es en el posible cambio*

de las tasas en el caso de que todos los gerentes vean que la competencia es muy fuerte, aunque es un poco tardado si se han llegado a realizar. Lo que busca Banorte siempre es ser competitivo”. Sin duda uno de los aspectos más importantes del negocio bancario que influye directamente en los resultados financieros de las diferentes instituciones, es la competitividad de las tasas de interés, en este caso, vemos como la opinión de los gerentes puede ser realmente importante en la toma de una decisión tan trascendente como lo es el nivel de las tasas de interés. Así pues, a mayor nivel jerárquico se tiene un mayor poder de decisión.

Sin duda, es importante para la institución hacer sentir a sus empleados que realmente sus opiniones son importantes en las tomas de decisiones que directamente les afectan dentro de sus jornadas laborales, el lugar en donde pueden expresar de manera eficiente sus opiniones son las juntas periódicas en las que se tratan los asuntos de la sucursal o de la dirección de zona. En algunos casos, sobre todo hablando de los trabajadores de mayor nivel jerárquico, las opiniones realmente tienen un importante peso decisivo. Lo que se busca en todo caso es hacer más eficiente la labor bancaria de la institución: la competencia es fuerte entre los bancos y la participación activa de los empleados en las tomas de decisiones parece ser que les compromete a realizar su mayor esfuerzo, lo cual, parece ser una parte importante de la fortaleza de Banorte.

5.4.7 Flexibilidad funcional: una nueva forma de trabajo.

Los empleados encuestados con mayor tiempo trabajando para Banorte (de 3 a 8 años) manifestaron contar con mayores habilidades a partir de la modernización del banco, en contraparte, los empleados con menor tiempo trabajando para la institución (de 3 meses

a un año) no observan que sus habilidades se hayan visto incrementadas, desde luego, es evidente que los trabajadores con mayor tiempo de trabajo dentro de la sucursal han experimentado algunos de los principales cambios de Banorte, por lo que su opinión nos parece especialmente importante en este sentido.

Podemos entonces suponer, de acuerdo a las respuestas recibidas, que en general las habilidades de los empleados de Banorte si se han visto incrementadas a partir de los procesos de modernización. Lo cual se ve reflejado en la siguiente pregunta, en la que cuestionamos al empleado acerca del aumento de actividades de diversa índole dentro de su jornada laboral, a lo cual todos los empleados contestaron positivamente, es decir, todos ellos han visto incrementadas las actividades de diversa índole dentro de su trabajo diario, es decir, no solamente un aumento de las actividades que normalmente realizan, sino actividades adicionales que anteriormente no realizaban.

Un elemento adicional al punto anterior lo obtuvimos al preguntarles a los empleados si es que durante su jornada laboral se ven en la necesidad de realizar actividades propias de puestos de trabajo distintos al de ellos, ante lo cual todos los empleados manifestaron que efectivamente con mucha frecuencia realizan actividades concernientes a puestos distintos al que desempeñan oficialmente. En general, las opiniones de los empleados al respecto son positivas. Dentro de las opiniones a favor pudimos observar que éstos ven el conocimiento de actividades concernientes a otros puestos de trabajo como una oportunidad de crecimiento al adquirir nuevas habilidades, las opiniones negativas se relacionan con la saturación de trabajo y el descuido de las actividades que es necesario realizar de acuerdo al puesto de trabajo.

La evidencia acerca del aumento de habilidades de los empleados de Banorte a partir de los procesos de modernización nos fue confirmada por el gerente, para quien

“claro que han aumentado, ya que hace unos cinco años la banca se dedicaba únicamente a captar y colocar, en cambio ahora, más bien parece un ‘centro comercial’, es decir, se ha dado un cambio muy importante ya que ahora también tiene una gama de productos no financieros que colocar y por lo tanto el mismo personal tiene que adquirir mayores capacidades para poder cumplir con las exigencias de Banorte en cuanto a la atención del cliente, ya que todo el personal de la sucursal debe conocer la totalidad de los productos con los que cuenta el banco y participar todos en la colocación de los mismos”.

Podemos entonces apreciar que a partir de un proceso de modernización consistente en ampliar las opciones de ingresos de la banca ante una inminente reducción del margen financiero, los empleados necesitan contar con las habilidades necesarias para poder desarrollar adecuadamente una labor prácticamente de venta que se presenta al interior de las sucursales bancarias, como lo señalamos con anterioridad, este hecho también es evidente cuando observamos las dificultades de los ex-trabajadores de Bancrecer para adaptarse a la forma de trabajo exigida por Banorte, en donde el cumplimiento de las metas de colocación de productos es un aspecto fundamental de la forma en la que se desarrolla el trabajo en Banorte, que incluso genera algunas diferencias importantes entre los empleados debido a la competencia por los clientes potenciales que entran a la sucursal, hecho que en ocasiones puede generar conflictos sobre todo entre los promotores, aunque también se puede dar entre los empleados de ventanilla.

En el caso del gerente de sucursal, no se presentan cambios en esta tendencia general de los trabajadores de Banorte, para él los cambios en las habilidades también han sido un aspecto importante para su crecimiento dentro de la institución, según él: *“tus actividades como gerente han estado cambiando y tu mismo tienes que crecer al mismo ritmo que el banco, ya que si no estas con el crecimiento de esté, como persona, en cuanto*

a tu proyección personal, sería muy difícil aspirar a otro puesto, pienso que siempre se debe estar dispuesto al cambio cuando trabajas en la banca, y más en estos tiempos en los que la competencia es muy fuerte y los cambios son forzosos si es que quieres seguir siendo competitivo”.

Podemos observar que una actitud positiva en cuanto al aumento de actividades puede ser asumida por el personal bancario si se toma en cuenta que la banca es un sector que se encuentra en constante cambio, el cual, es impulsado sobre todo por la fuerte competencia de el resto de las instituciones bancarias que operan en el país que exige una constante puesta al día en cuanto sistemas operativos y una mayor generación de negocios que eleven los ingresos.

El aumento de actividades de diversa índole en las actividades propias del gerente de sucursal han sido impulsadas por la misma razón que observamos en el resto de los empleados, es decir, la importancia de la labor de venta de los diversos productos que ofrece la institución, por ejemplo: *“anteriormente era muy difícil que un gerente de sucursal se ausentara demasiado tiempo de su sucursal, normalmente lo podías encontrar ahí, ahora en cambio, lo raro en algunos casos es encontrarlos precisamente dentro de la sucursal, normalmente tienes que estar saliendo a visitar a los prospectos del área en la que se ubica tu sucursal, aunque no lo haces solo, por lo regular te acompaña alguno de los promotores de la sucursal, dependiendo de la importancia del prospecto te puedes llevar al promotor de sucursal o al promotor Senior”.*

Las labores de los gerentes de sucursal bancaria evidentemente se han visto trastocadas por los factores ya mencionados, nuestra experiencia al realizar la entrevista nos dejó claro que el gerente de sucursal desarrolla actividades muy demandantes en cuanto a la generación de negocios, actividades que anteriormente prácticamente no existían, ya que

los gerentes se concretaban a dirigir el trabajo de su sucursal desde el interior, este se convertía en su principal área de trabajo, ahora en cambio, su oficina se complementa con el domicilio de los clientes potenciales, estos dos espacios se convierten en su nueva área de trabajo.

5.4.8 Trabajo en equipo y trabajo individualizado.

La respuesta al cuestionamiento de la existencia de trabajo en equipo presenta una diferencia más entre los empleados de ventanilla y el resto, para los primeros, las tareas realizadas en equipo son una parte importante de sus actividades diarias, todos los empleados lo consideraron así, este hecho es evidente *sobre todo* en el cierre de la sucursal, en donde, debido a la presión de sacar el trabajo de cierre a tiempo, el equipo de trabajo formado por estos empleados y el subgerente de servicios trabaja el cierre con una importante coordinación entre ellos, permitiendo la mayoría de las veces tener todos los elementos que forman el reporte final del día a tiempo, lo que permite que la mensajería interna no tenga retrasos que afectarían a algunas de las sucursales de la zona y a la misma administración central.

En el caso de los trabajadores que se desenvuelven dentro del área de atención, es decir, los promotores, su trabajo es evidentemente individualizado, por lo que no es necesaria la formación de equipos de trabajo.

El gerente de sucursal principalmente ve dos equipos importantes de trabajo, el primero consiste en el que ya se había mencionado, es decir, el de los empleados de ventanilla que se encargan del cierre de sucursal. Por otra parte, *“el equipo de trabajo también lo puedes ver reflejado en cuanto al aspecto que te había mencionado*

anteriormente de la venta de productos, todos los empleados de la sucursal participan de manera activa en la venta de los mismos, por lo que eso para mí es otro equipo de trabajo muy importante". Sin embargo, parece ser que para los promotores la formación de este equipo de trabajo en particular no es tan importante como para el gerente, de hecho, como ya se había mencionado, estos empleados reconocen que no tienen la necesidad de trabajar en equipo para lograr sus objetivos particulares, la diferencia parece estribar en el hecho de que el gerente toma en cuenta la sucursal como un todo que debe alcanzar las metas globales establecidas, mientras que los promotores solo toman en cuenta sus metas individuales.

5.4.9 Desempeño laboral y permanencia en el empleo: tensión e incertidumbre.

Según las respuestas de los trabajadores encuestados, el tipo de contrato laboral que tienen con Banorte es por tiempo indefinido, sin embargo, este hecho parece ser que en algunos casos no genera la seguridad de que estarán trabajando por un largo periodo de tiempo para la institución, ya que algunos de ellos se manifestaron inseguros a este respecto. Parece ser que existe en ellos una cierta incertidumbre que se ve reflejada en sus respuestas, dentro de las cuales se presentaron algunos comentarios negativos acerca de su tipo de contrato que se relacionan principalmente con la falta de garantías ofrecidas.

Sin embargo, aproximadamente la mitad de los trabajadores encuestados se pronunciaron favorablemente con respecto a su tipo contrato de trabajo con Banorte, para ellos, la institución les ofrece muchas oportunidades de crecimiento que propiciará que permanezcan durante un largo periodo de tiempo en la misma, todo determinado por los

resultados de ellos mismos, por lo que este grupo de trabajadores ven su permanencia en Banorte determinada por sus propias acciones.

La visión anterior es igualmente compartida por el gerente de sucursal, para quien: *“en las instituciones bancarias es muy difícil el saber el tiempo de permanencia, para que tu logres permanecer por largo tiempo dentro del banco existen varios factores, por ejemplo, que el empleado tenga la conciencia de hacer carrera dentro de la banca y cumplir con las normas y políticas institucionales, si no se cumple con algunos de estos puntos es muy difícil permanecer en la institución por largo tiempo”*, es decir, está de acuerdo en que la permanencia dentro de la sucursal es determinada principalmente por el desempeño personal de cada empleado. Sin embargo, el gerente explicó de manera muy breve los pasos que el empleado debe seguir para que, además de permanecer por un largo periodo de tiempo dentro de la sucursal, tenga la oportunidad de acceder a los niveles jerárquicos superiores, según él *“para que logres ascensos debes esperar algún tiempo entre cada puesto y pasar prácticamente por todos ellos antes de aspirar a los niveles gerenciales, teniendo en cuenta también que normalmente de un puesto a otro seguramente tendrás cambios de sucursal, aunque estos se realizan dentro de la misma zona y pues no te quedan tan lejos de tu domicilio”*.

Lo anterior implica que los gerentes han tenido la necesidad de pasar por prácticamente todos los puestos de trabajo que tiene Banorte en sus sucursales, por lo tanto, es un empleado que cuenta con una experiencia muy importante y sabe lo que cada empleado debe hacer en su puesto, además de que son normalmente ellos los elementos que mayor tiempo tienen trabajando para la institución.

Sin embargo, también está consiente de que el trabajo en la banca es muy complicado dadas las exigencias actuales en este sector, por lo que nos mencionó que *“se*

debe tener actitud, responsabilidad y muchas otras cualidades, ya que al menos a mi como persona me gustaría tener la seguridad de durar mucho tiempo dentro de la institución, pero existen factores que no se pueden medir y si provocar la salida de la misma”.

Nos quedo claro que, sobre todo en el caso de los gerentes de sucursal, si las metas propuestas por la dirección de zona de acuerdo al desempeño esperado de la sucursal en su conjunto no son alcanzadas, los primeros en dejar la institución son los gerentes.

El control sobre las metas que deben alcanzarse se realiza mediante un cuadro de gestión en el cual se evalúa en conjunto el desempeño de todas las sucursales de la zona (ver anexo 3) , de acuerdo al tipo de sucursal (chica o grande de acuerdo a las cuentas que se manejan) y al tipo de gerente (dependiendo del desempeño y tiempo en la institución), en el caso de la sucursal que dentro del cuadro presenta 11 productos en los que el cumplimiento es menor al 90% de lo programado, el gerente ya ha sido despedido, es decir, ya sea por que la sucursal pase por una mala racha o bien que el gerente sea traspasado a una sucursal difícil, si de los 14 productos de los que se tiene control en la mayoría se tiene un desempeño menor al 90 por ciento de lo programado, el gerente con toda seguridad dejará la institución. En el caso de la sucursal en la que trabajamos el estudio de caso, se puede decir que es de las sobresalientes ya que solo tiene 4 productos por debajo de las metas establecidas, y en la mayoría de las demás supera lo programado, por lo que el gerente en este momento no tiene el riesgo de ser despedido por bajo desempeño.

El desempeño laboral se convierte entonces en el determinante que decidirá sobre la continuidad del empleado en la institución. Los promotores, cuya labor principal es la colocación de productos son evaluados de acuerdo al cumplimiento de metas individuales. Los empleados de ventanilla son evaluados también en cuanto al cumplimiento en su participación en la colocación de productos y principalmente de acuerdo a su desempeño

dentro en las cajas de la sucursal, donde se espera que cumplan con un cierto número de operaciones al día y que por ningún motivo presenten faltantes de efectivo. El gerente de es evaluado por el desempeño global de su sucursal.

5.4.10 Escasa flexibilidad salarial.

La mayoría de los empleados manifestó estar percibiendo un salario base más algunas comisiones, es decir, el empleado, una vez más de acuerdo a su desempeño, tiene la posibilidad de influir en su nivel salarial. Sin embargo, la mayoría de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo con la forma en que es remunerado su trabajo dentro de la institución, las razones que argumentan tienen que ver principalmente con las bajas retribuciones de acuerdo al trabajo desempeñado y el riesgo que implica trabajar en una sucursal bancaria, y el hecho de que cada vez las metas establecidas son más difíciles de alcanzar. Solamente dos empleados se pronunciaron a favor de la forma en que es remunerado su trabajo, su argumento es que el ingreso puede aumentar de acuerdo a su desempeño personal.

La forma en que es remunerado el trabajo dentro de Banorte nos fue confirmada por el gerente, quien nos explicó brevemente como se realiza la evaluación del desempeño personal. *“En general, los salarios a nivel empleado son fijos, sin embargo existen algunas formas de obtener ingresos extras, por ejemplo los bonos que se le otorgan a los empleados de acuerdo a las evaluaciones que tú como gerente realizas a su trabajo y que te solicitan periódicamente en la dirección de zona, estas evaluaciones tienen que ver con cuatro metas; actitud, desempeño, calidad del servicio y normatividad, que se miden de acuerdo con lo que se tiene en este cuadro”:*

Cuadro 6. Cuadro de evaluación Banorte.

EVALUACIÓN DE METAS/OBJETIVOS INDIVIDUALES
SISTEMA DE INCENTIVOS A VENTAS Y BONO ANUAL 2003

Meta/Objetivo	Indicador de Medición	Ponderación % (A)	Porcentaje de logro (B)	Puntos (A*B)
Actitud	Amabilidad, presentación, puntualidad y proactividad	20	100	20
Desempeño	Conocimiento de los productos y servicios / cumplimiento de metas asignadas	30	100	30
Calidad del Servicio	Oportunidad en atención al cliente, eficacia, seguimiento a los asuntos pendientes	30	100	30
Normatividad	Conocimiento, apego a las normas, actualización	20	100	20

Fuente: gerente de sucursal Banorte.

Por lo tanto, podemos concluir que no existe realmente una flexibilidad salarial en la que el desempeño sea el único determinante del ingreso, lo que se tiene es un ingreso fijo que puede ser ligeramente mayor si se tiene una buena evaluación al desempeño.

En el caso de los gerentes, “ *los salarios a nivel gerencia no son los mismos, existen categorías de gerente, hay gerentes A, B y C, en general, los gerentes A son los que trabajan en las sucursales más grandes, y por lo tanto devengan salarios mayores (arriba de los 20 mil pesos mensuales) el salario va disminuyendo de acuerdo al tamaño de tu sucursal y a la categoría de gerente en la que te encuentras, esta sucursal es chica. En cuanto a los bonos, es el mismo caso de todos los demás trabajadores, solo que a ti la*

evaluación te la realiza tu director de zona de acuerdo a las metas fijadas de antemano en tu sucursal". Por lo que podemos observar que es el mismo caso que el de todos los demás empleados, en donde la principal fuente de ingreso la constituye un salario fijo, solo que en el caso de los gerentes, las diferencias salariales entre ellos están determinadas por categorías tanto de gerente como de sucursal.

5.4.11 El dinero y la gestión basada en la confianza.

Todos los empleados encuestados manifestaron que sus superiores tenían plena confianza en su capacidad para realizar el trabajo y por lo tanto les dan la libertad de llevarlo a cabo, en la medida de lo posible, sin una supervisión directa. Lo cual si bien puede resultar un poco contradictorio con la respuesta anterior en cuanto a la supervisión realizada por los superiores en el área de caja, pudimos constatar que efectivamente, los empleados solo reciben esta supervisión constante en el caso de las operaciones que se consideran "relevantes", es decir, las realizadas por grandes cantidades de dinero en pesos o dólares, ó bien cuando los empleados tienen muy poco tiempo en la institución y se busca reducir los errores cometidos por la falta de experiencia. En todos los demás casos, los empleados trabajan consientes de que sus superiores confían plenamente en su capacidad para realizar su trabajo.

Además de lo anterior, pudimos constatar de acuerdo a nuestras encuestas, que no existe rechazo en cuanto a la forma en que es supervisado su trabajo, más aún, todos los empleados se expresaron favorablemente a este respecto indicando que es importante la confianza que se tiene en su desempeño.

Pudimos constatar a partir de nuestra entrevista con el gerente de sucursal que éste realmente confía en el trabajo de sus subordinados al expresar que: *“en los bancos trabajamos normalmente con grandes cantidades de dinero, por lo que el aspecto de la confianza en tu gente es muy importante, desde luego que siempre hay medidas que incluso son por norma que debes de tomar a fin de cumplir con las medidas de seguridad, pero bueno, si no se trabaja siempre con cierta confianza el trabajo sería demasiado pesado, tendrías por ejemplo que estar realizando arqueos constantemente, por lo que no se puede trabajar sin tener al menos un cierto nivel de confianza en tu gente”*. Por lo tanto, si bien en algunos casos y con ciertos empleados es necesario tener mayores precauciones, en general, los supervisores directos de la mayoría de los trabajadores de Banorte confían en la capacidad de sus empleados para realizar adecuadamente su trabajo. La confianza debe ser un factor importante dentro de las instituciones bancarias dado que, al trabajar en contacto directo con grandes cantidades de valores, los trabajadores deben mostrar continuamente que son dignos de confianza y que no es necesario que sus supervisores estén realizando arqueos constantes a las cajas. Sin embargo, existen auditorías sorpresivas a las sucursales, en las que si se detecta alguna falta de dinero, por muy pequeña que ésta sea, el trabajador es separado inmediatamente de su cargo.

5.4.12 La pirámide de Maslow en la sucursal Lomas Estrella de Banorte.

En cuanto a la motivación que los empleados tienen para realizar sus actividades de trabajo dentro de su organización, encontramos que la fuente de la misma está dividida en partes prácticamente iguales entre los empleados que encuentran la motivación únicamente en satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia, y aquellos que se sienten motivados

a realizar su máximo esfuerzo por alcanzar los objetivos de la institución por un compromiso real con su organización. Por lo que podemos suponer, a partir de las respuestas de los empleados, que Banorte no ha conseguido que la totalidad de sus empleados se comprometan realmente con la institución y realicen, en consecuencia, su máximo esfuerzo por alcanzar los objetivos de la misma.

Lo anterior lo pudimos corroborar a partir de nuestra entrevista con el gerente de sucursal, quien piensa que sus trabajadores laboran motivados principalmente por el sueldo que perciben, aunque reconoce que la empresa siempre realiza esfuerzos por integrar al trabajador con su institución y se sientan realmente parte de ella. Lo que solo se ha logrado con alguna parte de los empleados, quienes, desde el punto de vista del gerente , *“tienen respeto y cariño por la institución”*.

En el caso de la motivación del gerente de sucursal, éste nos dijo sentir un compromiso real con la institución, debido a los esfuerzos realizados por la misma dirigidos a su bienestar personal, sobre todo resaltando cuestiones de salud y prestaciones económicas. Por lo que, en el caso del gerente , la institución si ha logrado que éste se sienta comprometido con su trabajo.

A partir de nuestra observación en la sucursal, pudimos comprobar que el compromiso que éste funcionario siente con su institución es evidente en sus labores cotidianas, entre otras cosas, generalmente es él quien llega primero y es también el último en retirarse, sus horarios de trabajo son irregulares, pero normalmente se trata de casi 12 horas continuas, periodo de tiempo en el cual en ocasiones ni siquiera tiene la oportunidad de comer tranquilamente, por lo regular esta pendiente de todo lo que ocurre en su sucursal, en todas las áreas del banco trata de estar al día en cuanto a los problemas que se pueden presentar haciendo su mejor esfuerzo porque todo marche bien. También son

evidentes sus esfuerzos realizados para alcanzar las metas establecidas por la institución, por lo que es común que él mismo salga del banco para promover los servicios bancarios ofrecidos en Banorte, al mismo tiempo que motiva a los demás empleados a realizar un esfuerzo extra para alcanzar sus metas personales, logrando que las metas del banco se realicen de la mejor manera.

Por último, podemos también mencionar que si se presenta algún retraso en el área de cajas al realizarse el cierre de las mismas, no titubea a la hora de apoyar las actividades de sus cajeros, aunque sabe que estas actividades no son propias del puesto jerárquico que ocupa dentro de la institución.

Si las actividades se desarrollan de manera eficiente dentro de la sucursal en la que realizamos nuestro estudio de caso, es en gran parte gracias a la labor del gerente de sucursal. Podemos concluir que la institución ha logrado que éste empleado en especial sienta un fuerte compromiso con su organización.

5.4.13 Sistema de recompensas económicas y simbólicas.

La mayoría de los empleados encuestados manifestaron que la parte más importante de sus ganancias por laborar en Banorte consisten en una combinación entre remuneraciones económicas y satisfacciones relacionadas con el trabajo. Éstas últimas, aunque no son del todo claras a partir de nuestras encuestas, pueden relacionarse con el hecho de que los empleados pueden con cierta facilidad escalar en la estructura jerárquica de las sucursales, por lo que acceder a un nuevo puesto con nuevas actividades y responsabilidades puede ser muy gratificante para los empleados.

En este sentido, nuestra entrevista con el gerente nos ayudo a tener una mejor idea de las recompensas que ofrece Banorte a sus empleados, según él: *“en el caso de los empleados en general, podría pensarse que existen pocas recompensas que no sean de tipo económico, pero si las hay, por ejemplo, nosotros en la institución contamos con una intranet en la que puedes consultar prácticamente cualquier asunto relacionado a tu trabajo en el banco, por medio de esta se tramitan las vacaciones, los prestamos, etc., pero no solo sirve para eso, también cuando entras a la página puedes ver quienes han sido los empleados más sobresalientes del país, lo cual es muy motivante para la mayoría”*. Por lo tanto, encontramos que las recompensas de tipo simbólico ofrecidas por la institución realmente son pocas.

En el caso del gerente, las recompensas de tipo simbólico aunque también son pocas, cuentan con reconocimientos firmados por el Director General y viajes que se otorgan de acuerdo al cumplimiento de metas. Si alguno de estos reconocimientos es logrado por los gerentes, la satisfacción por el trabajo realizado es importante y por lo tanto la recompensa simbólica tiene un gran valor.

5.4.14 Cambios tecnológicos

Ya en el principio de nuestro estudio de caso habíamos notado la importancia que los cambios tecnológicos tienen en la concepción de modernización bancaria para los trabajadores de Banorte. Por lo que no es extraño que todos los trabajadores encuestados manifestaran que últimamente se han presentado cambios en el equipo electrónico que utilizan para realizar sus actividades.

Sin embargo existe cierta discrepancia en cuanto al aporte positivo de los cambios tecnológicos a la eficiencia en que se realizan las actividades diarias de la institución. Los trabajadores que consideraron que los cambios en el equipo electrónico han contribuido a facilitar su trabajo y a que los clientes sean atendidos más eficazmente, son los que tienen mayor tiempo trabajando para la institución, (de 3 a 8 años). Estos trabajadores cuentan con una perspectiva temporal importante en cuanto al aporte de los cambios tecnológicos a la forma de prestar los servicios bancarios, y dan poca importancia a las dificultades que se presentan en un principio al trabajar con un nuevo sistema operativo.

Los trabajadores que contestaron que los cambios tecnológicos, más que ayudarles a realizar su trabajo de mejor manera, tenían repercusiones negativas en cuanto al tiempo de atención y a la complejidad de los procedimientos son los que tienen un menor tiempo trabajando para la institución (de 3 meses a un año). Por lo que seguramente los cambios realizados últimamente son los primeros que enfrentan en la institución, lo que seguramente les impide observar las mejoras a mediano plazo en procedimientos afectados, y tan solo ven las dificultades de cambiar formas de trabajo con las que apenas se estaban familiarizando.

El gerente de sucursal se refirió una vez más a la importancia que los cambios tecnológicos encierran en las actividades bancarias en términos de competencia y seguridad, por lo que no se aportó mucho en cuanto a los aspectos positivos. Sin embargo, surgió una de las problemáticas por las que atraviesa actualmente Banorte en cuanto a los aspectos de tipo tecnológico se refiere, la cual está relacionada con la fusión de Bancrecer, lo que nos informó fue que *“actualmente este aspecto está siendo especialmente relevante a partir de la fusión con Bancrecer, no porque se haya conseguido algo, al contrario, uno de los problemas que ha surgido con esta fusión se presentó precisamente por la*

disparidad en cuanto a la tecnología utilizada por ellos y por nosotros, principalmente ellos cuentan con un sistema que a mi en realidad no me gusta, pero creo que se esta trabajando muy fuerte para que en poco tiempo se logre que todas las sucursales de Banorte trabajen con el mismo sistema. El problema es que a partir de la fusión se duplico el número de sucursales y el trabajo y los problemas son variados cuando tienes que establecer algún contacto con alguna de las sucursales que anteriormente eran Bancrecer”. Tenemos entonces que la importancia de poner al día a las sucursales que anteriormente eran Bancrecer en cuestiones tecnológicas se relaciona con cuestiones vitales de las actividades de la banca, tales como la comunicación efectiva entre sucursales y la homologación de los servicios prestados, a fin de que el cliente no note la diferencia entre los dos tipos de sucursales mencionadas y realice sus operaciones siempre de la misma manera.

5.4.15 Cambios en las instalaciones.

Los cambios en las instalaciones no constituyen una parte importante de la modernización de Banorte, lo anterior lo pudimos constatar a partir de nuestras encuestas y la entrevista con el gerente de sucursal. Ninguno de nuestros informantes observó algún cambio en las instalaciones que afectaran la forma en que realizan su trabajo, los que notaron algún cambio solo se refirieron a éste en términos de cambios dirigidos a cuestiones de imagen. *“Los únicos cambios que se han dado últimamente en la sucursal se han realizado para mejorar la imagen de la misma y no afectan las actividades diarias”.*

5.4.16 Resistencia a los cambios.

Una vez más, existe una opinión dividida en lo que a esta variable se refiere, ya que la mitad de los trabajadores encuestados piensan que, si bien los cambios tratan de cumplir con el objetivo principal de hacer más eficiente su trabajo dentro de la institución, éstos piensan que podrían realizar las actividades asignadas de alguna otra manera y obtener mejores resultados. Algunas de las opciones que estos trabajadores manejaron tienen que ver con una mejor forma de motivar al empleado y reducir la complejidad de algunos trámites necesarios en cuanto al otorgamiento de créditos. La otra mitad de los empleados encuestados no presentaron ningún tipo de resistencia a los cambios realizados por la institución.

El gerente de sucursal nos manifestó durante la entrevista que la mayoría de sus subordinados toman de manera muy aceptable los cambios que se tienen que realizar de acuerdo a las nuevas exigencias que se presentan. Para él, lo importante es tener la capacidad de comunicar adecuadamente a los empleados los cambios que se necesitan realizar y que la institución se encargue de capacitar adecuadamente al personal.

En el caso del gerente, éste acepta de buena manera los cambios, aunque reconoce que sería diferente si es que Banorte hubiera sido absorbido por otra institución y hubiera tenido que ser él quien cambiara su forma de laborar, en el caso de los gerentes que anteriormente trabajaban para Bancrecer, su número es cada vez más reducido debido a su incapacidad de adaptarse a los cambios exigidos por Banorte a su forma de trabajo.

La falta de resistencia a los cambios por parte del gerente se ve reflejada también en su opinión sobre la conveniencia de realizar el trabajo de alguna otra manera y obtener mejores resultados. Según él: *“la forma en la que se realiza el trabajo esta muy bien*

pensada y es la mejor manera de hacer las cosas, todo tiene que ver con la experiencia que la institución tiene en el mercado nacional, la cual, si tomas en cuenta que es la única 100% mexicana es muy buena. Sobre todo, se trabaja siempre pensando en la satisfacción del cliente, y si ellos están satisfechos, entonces quieren seguir trabajando con el servicio que se les da”. La misma opinión es expresada por él cuando le cuestionamos acerca del trabajo que realiza el resto del personal de la sucursal, es decir, éste piensa que la forma en que se trabaja es la adecuada y le da una especial importancia al hecho de apegarse siempre a la normatividad que entre otras cosas brinda certidumbre. Podemos concluir entonces que en algunas ocasiones los cambios no son muy bien aceptados por alguna parte del personal de la sucursal, por lo que muestran cierta resistencia a cambiar sus formas de trabajo, pero en general, estos son bien aceptados si se comunican con la anticipación adecuada y se brinda la capacitación necesaria para afrontar los nuevos procedimientos.

Conclusiones.

A partir de los resultados obtenidos de la entrevista y las encuestas, podemos tratar de hacer una breve descripción del proceso de cambio que se lleva a cabo dentro de Banorte. Los procesos de cambio son parte fundamental en las organizaciones que experimentan procesos de modernización en su interior.

A partir de nuestro marco teórico, podemos observar que el proceso de cambio dentro de Banorte presenta características relacionadas con tres de los cuatro modelos básicos presentados por Van de Ven y Scott (1995), en este caso, el modelo evolutivo, el enfoque del ciclo de vida y la teoría teleológica.

En cuanto a la teoría de el modelo evolutivo, podemos ver que son claros los esfuerzos de la administración de Banorte por lograr mantenerse en un mercado cada vez más competitivo que no permite a las organizaciones quedarse a la zaga en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos. La historia de la banca mercantil en México nos da una gran variedad de ejemplos de instituciones que al no seguir siendo competitivas son absorbidas o fusionadas por instituciones más competitivas. Tenemos entonces que la selección natural determina que organizaciones sobreviven y cuales dejan de existir.

En este proceso de tratar de seguir siendo una institución competitiva en el mercado, Banorte ha desarrollado formas de trabajo que le aseguran que todos los empleados trabajen con la premisa de conseguir importantes niveles de ventas que, por una parte, les aseguren estabilidad laboral y por otra permitan a la institución tener mejores márgenes de ganancia.

En cuanto a la teoría teleológica, ésta parece también acercarse a las características de los procesos de cambio llevados a cabo en Banorte, debido principalmente a que las metas son una parte fundamental de la actividad que los empleados tienen que desarrollar dentro de sus jornadas laborales.

La importancia de las metas de Banorte se da no solamente a nivel individuo, sino que comienzan a formarse a partir de los niveles más altos de la organización. El hecho de no lograr las metas provocan que los empleados tengan que adaptarse a nuevas condiciones más demandantes de trabajo que les permitan alcanzarlas y conservar su puesto en la institución.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES GENERALES

A partir de nuestro estudio de caso dentro de la sucursal, descubrimos algunas de las características organizacionales de tipo general relacionadas con la realidad contemporánea del trabajo de la banca en un entorno económico caracterizado por una fuerte competencia de instituciones extranjeras que imponen un rápido ritmo a los cambios necesarios para seguir siendo competitivos.

Para concluir este apartado realizaremos una comparación entre lo que son las tendencias generales descritas en el apartado anterior para el caso de las organizaciones modernas, postmodernas y los casos específicos en los tres países propuestos, en el caso de que esta comparación pueda ser aplicada con la información con que contamos (ver cuadro 7). Lo cual, al mismo tiempo nos ayudará a realizar una caracterización propia de modernización organizacional para el caso de Banorte, lo cual constituye el principal objetivo de nuestra investigación.

Cuadro 7. Conclusiones generales.

MODELOS ORGANIZACIONALES

TIPO DE ORGANIZACIÓN/ VARIABLE	MODERNAS	POSTMODERNAS	ALEMANIA	JAPÓN	Estados Unidos	MÉXICO	BANCA (VENTANILLAS)	BANCA (PROMOTORES)	BANCA (GERENTE)
Organización	Burocracia	Flexible	Flexible	Flexible	Flexible	Tendiente a la flexibilidad	Burocrática	Flexible	Flexible
Flexibilidad en los servicios prestados	Productos no diferenciados	Productos diferenciados	Producción flexible adaptable a las necesidades del cliente	Gran flexibilidad, adaptación a los cambios de la demanda	Producción adaptable a las necesidades del cliente	Tendencia a la producción flexible	Productos no diferenciados	Productos con cierta flexibilidad de acuerdo a las necesidades	Se puede tener cierta flexibilidad de acuerdo a las necesidades
Calidad	Promedio (lógica cuantitativa)	Alta (lógica cualitativa)	Mayor calidad en los productos	Alta calidad en la producción	Alta calidad en la producción	Aumento en los programas de certificación de la calidad	Alta calidad en los servicios prestados. Aumento en los programas de calidad.	Alta calidad en los servicios prestados. Aumento en los programas de calidad.	Alta calidad basada en la seguridad
Poder	Control	Autocontrol		Autocontrol	Autocontrol	Mayor autocontrol	Predominantemente un control externo	Predomina el autocontrol	Autocontrol
Decisiones	Individual	Colectiva	Colectiva	Colectiva	Colectiva	Mayor participación del trabajador en la toma de decisiones	Tendencia a la toma de decisiones colectiva	Tendencia a la toma de decisiones colectiva	Tendencia a la toma de decisiones colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente	Mayor gama de tareas por trabajador	Personal polivalente con una amplia gama de funciones		Obrero polivalente	Personal polivalente	Personal polivalente	Personal polivalente
Trabajo en equipo			Fuerte presencia de círculos de calidad	Trabajo predominantemente en equipo a través de círculos de calidad	Importante trabajar en equipo	Aumento del trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo individual	Trabajo en equipo
Tipo de empleo	A corto plazo	De por vida	Estable	De por vida		Mayor número de evaluaciones que determinan la permanencia	A largo plazo	De acuerdo a resultados	De acuerdo a resultados

TIPO DE ORGANIZACIÓN/ VARIABLE	MODERNAS	POSTMODERNAS	ALEMANIA	JAPÓN	Estados Unidos	MÉXICO	BANCA (VENTANILLAS)	BANCA (PROMOTORES)	BANCA (GERENTE)
Flexibilidad salarial						Flexibilidad salarial	Sueldo base más comisiones por resultados	Sueldo base más comisiones por resultados	Sueldo base más incentivos
Jefatura	Desconfianza	Confianza		Confianza	Confianza	Tendencia a la confianza	Confianza	Confianza	Confianza
Motivación	Satisfacción	Compromiso		Compromiso	Compromiso	Programas tendientes a buscar el compromiso del trabajador	Satisfacción de necesidades / compromiso	Satisfacción de necesidades / compromiso	Predomina el compromiso
Relaciones interpersonales	Jerárquicas	Semidemocráticas/económicas			Semidemocráticas		Jerárquicas	Semidemocráticas	Semidemocráticas
Recompensas	Económicas	Simbólicas			Económicas / simbólicas	Estímulos económicos basados en la productividad	Económicas / simbólicas	Económicas / simbólicas	Económicas / simbólicas
Cambios tecnológicos						Presencia de cambios tecnológicos	Fuerte presencia de cambios tecnológicos	Fuerte presencia de cambios tecnológicos	Fuerte presencia de cambios tecnológicos
Cambios en las instalaciones			Introducción de nuevas tecnologías de la información				Sin cambios sustantivos en las instalaciones	Sin cambios sustantivos en las instalaciones	Sin cambios sustantivos en las instalaciones
Resistencia a los cambios							Cierta resistencia a los cambios	Cierta resistencia a los cambios	Sin resistencia a los cambios

Fuente: elaboración propia

De esta manera tenemos que la modernización bancaria, específicamente en Banorte se ha visto fuertemente afectada por los procesos sociales, económicos y organizacionales que se encuentran en el entorno de un sector altamente cambiante, sobre todo en México.

Algunos procesos son más evidentes que otros y algunas similitudes con organizaciones de otro tipo saltan a la vista inmediatamente, mientras que algunas otras no son tan claras y delimitan las características propias de la banca como un tipo de organización con características que lo definen como uno de los sectores más importantes en el desarrollo económico de cualquier país.

En el principio de nuestro trabajo tratamos de establecer una diferencia entre la modernidad y la modernización, en esta conclusión trataremos de respetar las diferencias señaladas entonces y señalar cuando un elemento sea parte de un proceso de modernización o sea una característica de modernidad.

Desde el punto de vista social, algunos de los principales elementos que podemos señalar en este punto son los siguientes: una característica de las sociedades modernas es la de ser sociedades con una gran cantidad de riesgos (Beck, 1988), el caso de las instituciones bancarias de ninguna manera es ajeno a esta característica de las sociedades modernas, de hecho, este elemento cobra gran relevancia dado que son estas instituciones las que se encargan de administrar capitales.

Una característica adicional de la modernidad social la constituyen los avanzados sistemas de comunicación que permiten que los acontecimientos importantes sean conocidos prácticamente en todo el mundo de manera instantánea (Guidens, 1990), este aspecto también es parte de la modernidad de la banca moderna que sin duda basa gran parte de su eficacia como instituciones de banca múltiple en modernos sistemas de

comunicación que permiten la coordinación entre toda la red de sucursales para ofrecer servicios de calidad en cualquier parte del territorio nacional.

Desde el punto de vista económico pueden ser varias las características de la modernidad que afectan la forma de organización en las instituciones de banca múltiple, sin embargo, pensamos que los procesos llevados a cabo por empresas trasnacionales que compiten ferozmente por acceder al poder (Castaingts, 2000) llevan a un banco con capital 100 por ciento mexicano a buscar alternativas que le permitan seguir siendo competitivo en un mercado nacional dominado por la banca extranjera, en este sentido, los esfuerzos se ven encaminados a acceder a mejores tecnologías que permitan ofrecer productos competitivos en costo y seguridad, la diferenciación en los productos, en nuestro caso de estudio, esta determinada por el trato a la clientela y mejores condiciones de seguridad. La organización se ve en la necesidad de contar entonces con personal altamente calificado que además de brindar los servicios que comúnmente se ofrecen dentro de sus actividades normales, pueda promocionar toda la gama de productos no financieros que Banorte tiene a disposición del público. Dado lo anterior, podríamos decir que un agente modernizador de las organizaciones bancarias es precisamente la competencia internacional en el mercado nacional.

En términos organizacionales, el caso de estudio dentro de las sucursales analizadas nos permitieron advertir una marcada diferencia, para el caso de algunas variables, entre lo que sucede en las dos áreas de atención al público, es decir, los promotores y los empleados de ventanilla. En términos de la especialización de los empleados propia de organizaciones burocráticas se presenta predominantemente en el área de ventanillas, con actividades repetitivas con reducidos márgenes de maniobra, mientras que relaciones poco

jerarquizadas son la principal características de la forma de trabajo de los promotores, estando en la misma institución tenemos entonces dos formas de trabajo distintas.

Uno de los elementos que se señalaron con anterioridad en relación a las organizaciones postmodernas es la flexibilidad de acción, entendida como la capacidad de respuesta ante los estímulos, lo que incluso se ha convertido en un factor clave de algunas organizaciones en la actualidad en las sucursales analizadas es una realidad solo en una parte de la misma, en el área de atención al cliente, en ésta, los empleados tienen una gran libertad de acción que les permite realizar sus labores con una supervisión casi nula.

Las diferencias entre los dos grupos de empleados puede realizarse a partir de la excelente diferenciación realizada por Clegg (1990) para organizaciones modernas y postmodernas, según éste autor, donde las organizaciones modernas fueron rígidas las modernas son flexibles, la parte rígida de la organización se encuentra en el área de ventanillas y la flexible en el área de promoción. Donde las organizaciones modernas tenían trabajos demarcados y especializados, las organizaciones postmodernas tienen trabajos altamente diversificados, condición que también se cumple, ya que las actividades de los empleados de ventanillas son sumamente repetitivas y requieren de una alta especialización, mientras que los promotores tienen la libertad de realizar labores diferenciadas de acuerdo a las necesidades de la clientela.

De acuerdo a la síntesis realizada a partir del cuadro 7, el cual se basa en el esquema de modelos organizacionales propuesto por Barba (2002) y los casos de modernización estudiados, tenemos que existen variables en las que la banca coincide en cuanto a que se trata de tendencias organizacionales que en la actualidad son adoptadas por un gran número de organizaciones en busca de mayor productividad del trabajo.

Algunas de las variables en las que la banca coincide con las principales tendencias son las siguientes: la importancia de la calidad de los productos y servicios, que en Banorte son atendidos principalmente desde el lado de la eficiencia y la seguridad; el contar con personal polivalente en cuanto a que es necesario que los empleados realicen actividades adicionales a las de su propio puesto; la confianza en el empleado, dado que aunque los empleados de ventanilla trabajan bajo un estricto conjunto de reglas que delimitan su trabajo, reciben la confianza de sus superiores para manejar importantes montos de valores; la incertidumbre en el empleo y la modernización tecnológica.

Las variables que le dan a la banca su propia caracterización organizacional y que se alejan un poco de las tendencias generales son las siguientes: se tiene por una parte, un conjunto de servicios genéricos que no cambian y que no se adaptan exactamente a las necesidades de los clientes, que son los ofrecidos por los empleados de ventanilla, mientras que se tienen algunos que cuentan con cierta flexibilidad de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

Se presenta un fuerte trabajo en equipo en el área de ventanillas, donde lo que predomina es la solidaridad entre compañeros, su unión esta fuertemente determinada por las importantes sumas de valores que manejan que los obligan a apoyarse mutuamente para evitar pérdidas, por otra parte, se tiene un trabajo fuertemente individualizado que realizan los promotores, quienes incluso pueden llegar a competir por los clientes potenciales haciendo que sus relaciones interpersonales no sean del todo amistosas.

No existe un compromiso real hacia la organización por parte de todos los empleados, por lo que algunos de ellos trabajan únicamente por la satisfacción de sus necesidades, sin embargo, se tienen ciertos empleados que si están fuertemente comprometidos con los logros y con el funcionamiento de su institución.

Una de las características más importantes de la modernización en Banorte tiene que ver con los cambios tecnológicos, en los cuales se basa gran parte de la competitividad de las instituciones de banca múltiple y que requieren que los empleados se adapten rápidamente, por lo que la capacitación es intensiva en los primeros días en los que se implementa un nuevo cambio tecnológico.

Los constantes cambios en los sistemas que se utilizan en Banorte provocan que los empleados presenten cierta resistencia al cambio, ya que cuando están completamente adaptados a una forma de trabajo determinada por un sistema operativo o por el equipo electrónico con el que cuentan, es necesario capacitarse y adaptarse a una nueva forma para realizar sus operaciones cotidianas, sin embargo, la mayoría de los empleados esta consciente de que los cambios son necesarios y que le ayudan a la institución a seguir siendo competitiva en un mercado tan complicado.

Por último, cabe mencionar que la banca en el país ha sufrido una serie de cambios muy importantes que no ha permitido a las organizaciones en este sector crear un historial que les permita ser instituciones fuertes.

La nueva etapa de la banca la podemos ubicar a partir de la crisis financiera de 1995, a partir de este año, la mayoría de los bancos han cambiado de dueño, por lo que a menos de 10 años de su nueva constitución todavía los bancos en México no logran convertirse en los intermediarios financieros que el país necesita para lograr un desarrollo económico sostenible. En el caso de Banorte, la última fusión con Bancrecer es muy reciente, por lo que los empleados que pertenecían al desaparecido Bancrecer todavía están pasando por un proceso de adaptación por demás complicado.

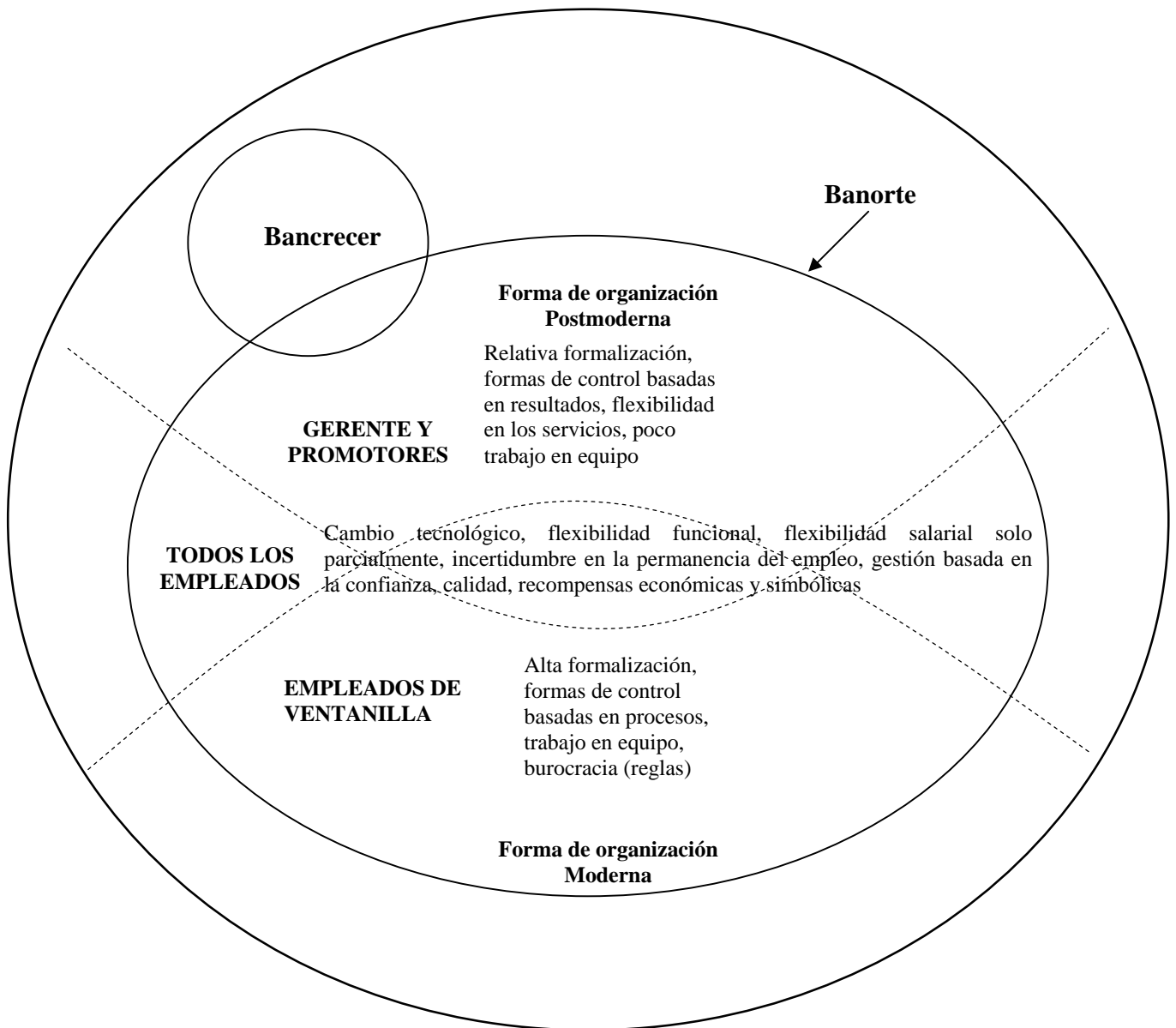
A partir de los esfuerzos realizados por los dirigentes de Banorte, la organización ha logrado contar con una importante presencia en el país logrando colocarse entre los cinco o

seis bancos más importantes del país, lo cual es de destacar si tomamos en cuenta que el resto de los bancos pertenecen a multinacionales. Sin embargo, un esfuerzo adicional debe ser realizado al interior de la organización en cuanto a lograr un mayor compromiso de los empleados con su institución, ya que éste es un aspecto fundamental para lograr una mejor participación del empleado que se refleje en mejores resultados, el ejemplo más claro lo tenemos con el gerente de sucursal, un empleado comprometido que realiza su máximo esfuerzo por alcanzar las metas establecidas, lo que al mismo tiempo le reditúa en el aspecto económico y simbólico. Aspecto poco trabajado con el resto de los empleados, ya que las retribuciones que Banorte da a sus empleados se basan casi exclusivamente en aspectos económicos.

Otro aspecto que podemos resaltar es el de la transformación de Banorte en un centro comercial que ofrece servicios de todo tipo en busca de mayores ingresos, lo cual podría ser una reacción natural a una disminución en el margen de intermediación financiera, que sería positivo en el caso de que los créditos productivos fluyeran de manera más eficiente desde los bancos, lo cual no sucede. En este caso es necesario preguntarse e investigar las principales razones por las que los bancos en México no son lo que deberían ser.

Finalmente, y para ayudarnos a tratar de hacer una caracterización de la modernización organizacional en Banorte presentamos el siguiente esquema:

Figura 2. Modernización organizacional en Banorte



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo a la figura 2, la modernización en Banorte se presenta como un elemento ambiguo, no es posible hacer conclusiones en cuanto a características generales que persistan al interior de la organización, éstas solo se dan parcialmente en el caso de

unas cuantas variables: el cambio tecnológico; la flexibilidad funcional en cuanto a la multiplicidad de tareas realizadas por empleado; flexibilidad salarial relativa; incertidumbre en la permanencia del empleo, ya que el desempeño tiene mucho que ver con esta cuestión; gestión basada en la confianza; la importancia de la calidad y la existencia de recompensas económicas y simbólicas.

Por lo demás, los dos grupos que fue posible identificar desde el principio de nuestra investigación continúan acentuando sus diferencias, por lo que dentro de la organización como un todo tenemos formas de trabajo totalmente distintas que se complementan en una labor bancaria que busca ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes.

Las diferencias que pudimos encontrar y que se pueden observar también en la figura 2, nos remiten a suponer que dentro de la misma organización se trabaja con dos lógicas paralelas, por un lado se tiene la organización de tipo postmoderno, relacionada con la forma en que el gerente y los promotores llevan a cabo sus labores, al mismo tiempo, tenemos formas de trabajo que se asemejan al tipo moderno burocrático, de acuerdo a lo revisado en el marco teórico, y son precisamente los empleados de ventanilla quienes trabajan bajo éstas condiciones.

Dado lo anterior, podemos concluir que si bien la organización ha logrado conservar una posición importante en dentro del sector financiero mexicano como una institución confiable, no ha logrado que la totalidad de sus empleados trabajen con una misma motivación enfocada al logro de los objetivos de la organización en la que laboran. Asimismo, esta misma falta de motivación en algunos empleados puede ser la causa de que se presente cierta resistencia a los cambios necesarios para seguir siendo competitivos en

un mercado tan competido como lo es el de la banca múltiple en México dominada por la banca internacional.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aglietta, Michel, (1985), *Regulación y crisis del capitalismo*, Siglo XXI Ed., México.
- Ansoff, Igor y McDonnel, Edward (1993), *Implanting Strategic Management*, Prentice Hall.
- Banco Mercantil del Norte S.A. (2001), *Manual del cajero en formación*, Capacitación y Desarrollo, Dirección de Recursos Humanos, México
- Barba Alvarez, Antonio (2002), *Calidad y cambio organizacional: ambigüedad, fragmentación e identidad. El caso del LAPEM de CFE*, Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, México.
- Beck, Ulrich, (1998) *La sociedad de riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Paidós.
- Blyton, Paul y Jonathan Morris (1991), *A flexible future? Prospects for employment and organization*, de Gruyter, Berlin, New York.
- Castaingts Teillery, Juan (2000), *Los sistemas monetarios en la tríada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*, Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, México.
- Clegg, Stewart R. (1990) *Modern Organizations. Organization Studies in the postmodern world*, London, Sage.
- Coriat, Benjamin (1998), *Pensar al revés. Trabajo y organización en la empresa japonesa*. Siglo Veintiuno Editores, México.
- Coronilla, Raúl y Del Castillo, Arturo, (2000), “El cambio organizacional: enfoques, conceptos y controversias, en Arellano, Gault, Enrique Cabrero y Arturo del Castillo (coord.) (2000) Reformando al gobierno. Una visión organizacional del cambio gubernamental, CIDE y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Creswell, John W. (2003), *Research Design*, Sage, EUA.
- Davila, Andrés (1995), Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: debate teórico e implicaciones praxeológicas, en Delgado, Juan Manuel y Gutiérrez, Juan (1995), *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*, Síntesis, Madrid.
- De la Cerda Gastélum, José y Nuñez de la Peña, Francisco (1998), *La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, Diana, México.

- Guidens, Anthony (1990) *Consecuencias de la modernidad*, Alianza Editorial, Madrid, España.
- Gundermann Kröll, Hans (2001) “El método de estudios de caso”, en Tarrés, M. Luisa (coord.) (2001) *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Porrúa, México
- Heydebrand, Wolf (1989) New organizational forms, *Work and Occupations*, Vol. 16, num. 3, Agosto.
- Ibarra Colado, Eduardo (1994), *Organización del Trabajo y Dirección Estratégica. Caracterización de la Evolución de los Paradigmas Gerenciales*, en Montaña Hirose, Luis, editor, (1994), *Argumentos para un debate sobre la Modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, México.
- Inostroza Fernández, Luis (1997), *Privatizaciones, Megatendencias y Empresas Públicas, Biblioteca de Ciencias Sociales y Humanidades, serie Administración*, Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Azcapotzalco, México.
- Kras, Eva S. (2001), *Administración Mexicana en transición*, Grupo editorial Iberoamérica, México.
- Montaña Hirose, Luis (2002), “Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica. El caso de México”, en *Gestión y Política Pública*, Vol. 11, No. 1, primer semestre de 2002, CIDE, México.
- Montaña Hirose, Luis (1994), “Modernidad, Postmodernismo y Organización. Una Reflexión Acerca de la Noción de Estructura Postburocrática”, en Montaña Hirose, Luis, editor, (1994), *Argumentos para un debate sobre la Modernidad. Aspectos organizacionales y económicos*, Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, México.
- Montaña Hirose, Luis (1993), La Modernidad Organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales, en Ortega, Rosa M. (1993) editor, *Estrategias Organizacionales, Serie de Investigación 11*, Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, México.
- Mouzelis, Nicos P. (1975), *Organización y Burocracia. Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Ediciones Península, Barcelona.
- Peters, Thomas y Waterman, Robert (1984) *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México.
- Poindexter, J. C. (1985), *Macroeconomía*, Interamericana, México.

- Pries, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva*, Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, México.
- Ruiz Olabuenaga, J. Ignacio (1996), *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, España.
- Sánchez Serrano, Rolando (2001) La observación participante como escenario y configuración de la diversidad de significados, en Tarrés, M. Luisa (coord.) (2001) *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Porrúa, México.
- Solé, Carlota, (1998) *Modernidad y Modernización*, Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, México.
- Solís Pérez, Pedro C. (1993), Organizaciones Modernas: Nuevos Retos para el diseño de Estructuras y Procesos de Decisión, en Ortega, Rosa M. (1993) editor, *Estrategias Organizacionales, Serie de Investigación 11*, Universidad Autónoma Metropolitana unidad Iztapalapa, México.
- Solís Rosales, Ricardo (coordinador), (2000), *Del Fobaproa al Ipab, testimonios, análisis y propuestas*, Plaza y Valdés, México.
- Stake, Robert E. (1994), "Case Studies", Handbook Qualitative Research (Norman K. Denzin e Yvonna S. Lincoln, editores); pp. 236 – 247. Sage Publications. California, USA.
- Stake, Robert E. (2001) *Investigación con estudio de casos*, Morata, Madrid.
- Van de Ven, Andrew y Scott, Marshall (1995), "Explaining development and change in organizations" en Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, 510-540.
- Vela Peón, Fortino (2001) "Un acto metodológico básico de la investigación cualitativa: la entrevista cualitativa", en Tarrés, M. Luisa (coord.) (2001) *Observar, escuchar y comprender. Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Porrúa, México.
- Villegas Hernández, Eduardo y Ortega Ochoa, Rosa Maria (2002), *Sistema Financiero Mexicano*, McGraw Hill, México.
- Yin, Robert K. (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Sage, United States of America.

ANEXO 1

Preguntas de entrevista.

1. ¿Cree usted que Banorte ha pasado ó esta pasando por un proceso de modernización?
2. ¿Qué significa para usted la modernización de Banorte?
3. ¿Cuáles han sido los principales cambios dentro de los procesos que se llevan a cabo dentro de la sucursal? ¿Han aparecido nuevos procesos? ¿Han desaparecido procesos? ¿Por qué?
4. ¿Se sujetan los procesos de Banorte a las necesidades del cliente? ¿Los cambios en los procesos, además de buscar la satisfacción del cliente, a que más responden?
5. ¿Considera usted que los servicios de Banorte tienen mayor calidad a partir de los procesos de modernización?
6. ¿Es necesario que usted supervise y dirija el trabajo de sus subordinados o ellos asumen el control de sus actividades?
7. ¿Es necesario que su trabajo sea supervisado y dirigido por su director de zona o es usted quien asume el control del mismo y lo realiza como le parece más adecuado?*
8. ¿Las decisiones que usted debe tomar con respecto a las actividades dentro de su sucursal las toma usted individualmente ó involucra al resto del personal de la sucursal?
9. ¿Tiene usted alguna participación en las decisiones que se toman en su dirección de zona con respecto a las actividades que se llevan a cabo dentro del área en la que se encuentra su sucursal?
10. ¿Cree usted que las capacidades de los empleados de Banorte ha aumentado después de los procesos de modernización o siguen siendo las mismas para cada puesto de trabajo?
11. ¿Considera usted que a partir de los procesos de modernización sus capacidades se han visto incrementadas?

12. ¿A partir de los procesos de modernización se han visto incrementadas las actividades de diversa índole realizadas por los empleados de la sucursal?
13. ¿A partir de la modernización usted ha tenido que realizar un mayor número de actividades de diversa índole?
14. ¿A partir de la modernización han aumentado las actividades que *los empleados* de la sucursal deben realizar en equipo? De ser así, ¿En que consisten y cual es su importancia en las actividades diarias del banco?
15. ¿A partir de la modernización han aumentado las actividades que *usted* debe realizar en equipo? De ser así, ¿En que consisten y cual es su importancia en las actividades diarias del banco y de su zona?
16. ¿Considera usted que la naturaleza de los puestos de trabajo que ofrece la institución son pensados para que el trabajador permanezca por un largo periodo de tiempo en el banco, o son de corto plazo?
17. ¿Considera usted que dada la naturaleza de su propio puesto de trabajo como gerente de sucursal, el empleo que le ofrece la institución es pensado para que usted permanezca por un largo periodo de tiempo en el banco, o es de corto plazo?
18. ¿Los salarios pagados por el banco son fijos o existe alguna flexibilidad de acuerdo a los objetivos alcanzados por el trabajador? ¿Es igual para todos los puestos de trabajo?
19. ¿El salario que usted recibe de la institución es fijo o existe alguna flexibilidad de acuerdo a los objetivos alcanzados por su desempeño laboral?
20. ¿Cree usted que el clima laboral es de confianza dentro de su organización, o es necesario que usted tome un buen número de acciones preventivas que eviten un mal funcionamiento de su sucursal?
21. ¿Cree usted que los empleados de Banorte en general estén realmente comprometidos con su organización o solamente trabajan con la motivación de las recompensas económicas?
22. ¿En su caso, cree usted estar realmente comprometido con su sucursal, o trabaja principalmente con la motivación generada por las recompensas económicas?

23. ¿Las recompensas pagadas por la institución a los empleados en general solamente incluyen las del tipo económico ó existen algún otro tipo de recompensas de tipo simbólico?, de ser así, ¿En que consisten?
24. ¿Las recompensas pagadas por la institución a su persona solamente incluyen las del tipo económico ó existen algún otro tipo de recompensas de tipo simbólico?, de ser así, ¿En que consisten?
25. ¿Qué papel considera usted que juega el aspecto tecnológico en la modernización de Banorte? ¿En que han consistido los principales cambios tecnológicos?
26. ¿Ha sido necesario desarrollar algún tipo de modificación en las instalaciones de la sucursal a raíz de la modernización? De ser así, ¿Cuáles han sido los más relevantes?
27. ¿Considera usted que los cambios realizados por Banorte son tomados de manera satisfactoria por parte de los empleados?
28. ¿Esta usted de acuerdo con los cambios realizados por Banorte?
29. Desde su perspectiva ¿considera que usted podría realizar su trabajo de alguna otra manera y obtener mejores resultados?
30. Desde su perspectiva ¿considera que los empleados podrían realizar su trabajo de alguna otra manera y obtener mejores resultados?

Anexo 2

Encuesta para los empleados de Banorte

1) ¿Esta usted sujeto a un estricto conjunto de reglas que delimitan su trabajo dentro de Banorte?

Si

No

2) ¿Los servicios que presta Banorte en los que usted participa se adecuan a las necesidades de cada cliente?

Si

En ocasiones

No

otro, especifique

3) ¿Cuenta usted con algún margen de maniobra en la prestación de los servicios que le permitan buscar la satisfacción de la clientela?

Si

No

Solo en algunos servicios

4) Según su propia percepción, los clientes...

Reciben un servicio de calidad de acuerdo a sus necesidades, lo que les motiva a seguir haciendo negocios con Banorte

Aunque el servicio no es como lo esperan, es la mejor opción en el mercado de acuerdo a sus necesidades

Continúan haciendo negocios con Banorte únicamente por costumbre

5) Considera usted que se podría mejorar la calidad de los servicios prestados por Banorte

Si, ¿por que?

No, ¿por qué?

6) ¿Actualmente esta usted involucrado en algún programa tendiente a mejorar la calidad de los servicios prestados por Banorte?

Sí, ¿En que consiste?

No

7) Durante su jornada laboral usted...

Realiza sus actividades con la vigilancia continua de sus supervisores

Trabaja libremente haciéndose responsable usted mismo por los resultados de su trabajo

8) ¿Participa usted en las tomas de decisiones que se toman dentro de la sucursal que pueden afectar sus actividades dentro del banco?

Si

No

En ocasiones

9) ¿Le gustaría tener una participación más activa en las tomas de decisiones?

Si, ¿por qué?

No, ¿por qué?

10) A raíz de la modernización en Banorte usted

Cuenta con mayores habilidades

Conserva sus mismas habilidades

11) Dentro de sus actividades dentro de la sucursal usted tiene que realizar actividades concernientes a puestos distintos al que usted desempeña

Si, muy frecuentemente

Si, en ocasiones

No

12) ¿Es necesario que usted realice algunas actividades en equipo?

Si, ¿De que tipo?

No

13) Desde su perspectiva, el trabajo que le ofrece Banorte

Es de por vida

Es por un buen número de años

Seguramente será por un corto plazo

14) Su tipo de contrato con Banorte es de tipo

Indefinido

Por un periodo específico de tiempo

15) El salario que usted percibe es

Fijo

Variable en función de los objetivos alcanzados (solo comisiones)

Un sueldo base más comisiones

16) Según su perspectiva sus superiores...

Tienen plena confianza en su capacidad para realizar su trabajo y por lo tanto le dan la libertad de realizarlo sin su supervisión directa

Desconfían de sus capacidades por lo que la mayor parte del tiempo están supervisando sus actividades

17) La motivación que usted tiene para realizar sus actividades esta en función de

Satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia

Se siente realmente comprometido con su institución por lo que en la medida de lo posible realizará su máximo esfuerzo por alcanzar los objetivos de Banorte

18) Sus relaciones con sus superiores en general

Se realizan en un clima de suma confianza en donde se puede opinar y realizar sugerencias

Son rígidas, en donde solamente se puede acatar lo establecido por los superiores

19) Para usted, la parte más importante de sus ganancias por estar en Banorte consisten en

Pagos económicos

Satisfacciones relacionadas con el trabajo

Las dos anteriores

20) Últimamente se han realizado cambios en el equipo electrónico utilizado en Banorte para realizar sus actividades diarias

Sí

No

21) Si se han realizado cambios en el equipo electrónico, este

Le ha facilitado su trabajo y ha hecho que los clientes sean atendidos con mayor eficiencia

Más que facilitarle su trabajo lo ha hecho más complejo, dificultando también el papel del cliente en cuanto a los procedimientos que estos deben seguir para realizar operaciones

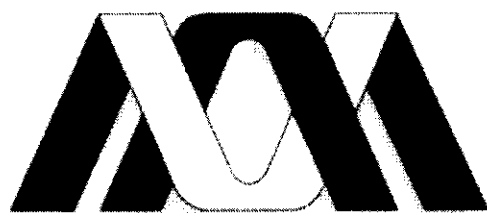
Otro, especifique

22) ¿Últimamente se han realizado cambios en las instalaciones de Banorte que le afecten directamente?

Si, ¿Cuáles?

No

Anexo 3



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

GRADO: MAESTRIA EN ESUDIOS ORGANIZACIONALES

**MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y BANCA
MEXICANA**

EL CASO DE BANORTE

PASTRANA LEÓN GERARDO

**ASESOR:
MAESTRO AYUZABET DE LA ROSA ALBURQUERQUE**

**MEXICO D.F.
OCTUBRE DE 2004**