

5
2ej

00661



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

Cambio Cultural en GF CiuBank

**Caso Práctico: Una experiencia profesional
sobre el Cambio Cultural en el Estilo de
Dirección de Banca de Menudeo.**

**Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)**

p r e s e n t a

JOSE ANTONIO GOMEZ RODRIGUEZ

Directora del Caso: M.A. Rosa María Argüello Plata



México, D. F.

1999

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

270213



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Cambio Cultural en GF CiuBank

*Caso Práctico: Una experiencia profesional sobre el
Cambio Cultural en el Estilo de Dirección de Banca de
Menudeo.*

Diagnóstico de la Situación de CiuBank.

&

*Puesta en Marcha de una
Acción Inmediata para Preservar la
Oportunidad de Construir un Banco Competitivo.*

Introducción

Al entrar en contacto con clientes, proveedores y compañeros de profesión veo que existe una profunda preocupación por el desarrollo de habilidades directivas que los ponga a la vanguardia en el ejercicio profesional.

En la empresa donde trabajo no es la excepción. Desde hace dos años se invierte mucho dinero en un proceso de transformación cultural, basado en la comunicación, que tiene como finalidad principal el desarrollo de habilidades directivas en los responsables de las diferentes unidades de negocio de la organización; que permita cumplir impecablemente con el Plan Estratégico de Emergencia diseñado por el Director General y aprobado por las Asamblea de Accionistas de la empresa.

La ambición que me motivó elaborar el presente trabajo, es despertar en el lector el interés de desarrollar su propio proceso de entrenamiento, que le permita generar habilidades directivas y de liderazgo mediante la comunicación.

Esta obra refleja la vivencia que tuve en éstos años al participar directamente en la implantación del modelo diseñado, sobre la marcha, por la empresa Business Desig Asociation, e instrumentado por un equipo de 23 personas en las que me tocó la fortuna de ser parte; bajo la tutoría y entrenamiento de un grupo de consultores asignado por la empresa consultora "B.D.A."

Agradezco al Lic. Luis M. Montalvo de Lara la invitación de participar en el proyecto, al equipo de consultores que me asesoraron y entrenaron en éste ámbito: Sr. Hernán Guerrero, Sr. Ricardo Román, Ing. Enrique Tinajero y Lic. Hugo Miranda; al Lic. Vicente Sánchez-Gavito por su apoyo incondicional y confianza, así como a todas las personas que distrajeron su atención y valioso tiempo para la realización del presente trabajo.

No quiero dejar pasar este espacio para hacer una mención especial a las personas que me dieron la vida y que hasta la fecha me motivan con su ejemplo a seguir adelante ; mis padres !, así como hermanos y amigos con los que no tengo palabras para describir mi agradecimiento.

***La única práctica gerencial
que ahora es constante, es la práctica
de acomodarse constantemente al cambio.***

William G. McGowan.

Índice

Introducción	2
1. Marco Teórico	6
1.1 La Cultura en la Organización	7
1.1.1 La importancia de la Cultura en las Organizaciones	8
1.1.2 El medio ambiente como nido de gestación de la Cultura en las Organizaciones	10
1.1.3 Compaginar la cultura, estrategia y estilo	11
1.2 Un Modelo de Inflexión Cultural desde el enfoque de la comunicación	12
1.2.1 Estrategia de Inflexión Cultural de acuerdo al desarrollo del pensamiento visionario en la Unidad de Negocio	14
1.3 La Necesidad de Desarrollar un Estilo Directivo	15
1.3.1 Una Invitación a Liderar	16
1.4 El Estilo de Dirección participativa se aprende	17
1.4.1 El enfoque denominado Superliderazgo	17
1.4.2 El director propicia la formación de autodirectivos	18
1.4.3 Las estrategias para desarrollar pensamientos positivos	20
1.4.4 Límites y alcances de éste Estilo de Dirección	23
1.5 El Desarrollo Organizacional	25
2. Metodología del Caso	27
2.1 Métodos para el diseño del Caso	28
2.2 Proceso de Toma de decisiones	28
2.3 El método de casos	30
2.3.1 Elaboración de Casos	32
2.3.2 Valuación de la aplicabilidad del Método de Casos	34
2.4 Conclusión	34

3. Marco de Referencia	35
3.1 El Sistema Financiero Mexicano	36
3.1.1 La evolución del Sistema Financiero en México	36
3.1.2 Organismos que integran al Sistema Financiero Mexicano	38
3.1.3 Empresas en el Sistema Financiero Mexicano	38
3.1.4 Situación actual en el Sistema Financiero Mexicano	41
3.2 El Funcionamiento de un Banco	42
3.2.1 Estructura Organizacional del Grupo Financiero CiuBank	42
3.2.2 Fundamentos de dirección del Grupo Financiero CiuBank	43
3.2.3 Estructura organizacional del Grupo Financiero CiuBank	43
3.2.3.1 Áreas funcionales	43
3.2.3.2 Representación de la estructura en sus principales áreas	45
3.3 Evolución del GFCiuBank	46
3.4 La realidad de la Industria Bancaria Mexicana	48
3.4.1 El cambio histórico que se está desarrollando en la Industria Bancaria Mexicana	48
3.4.2 El viejo mundo pasa rápidamente	48
3.4.3 Un nuevo tipo de actividad bancaria empieza a emerger	49
4. La Situación Actual en GFCiuBank	52
4.1 Espacio en el que se desarrolla la Dirección General de Banca de Menudeo	53
4.2 La Tragedia en el GFCiuBank	55
4.2.1 Como perder la confianza de un Cliente leal	55
4.2.2 Momentos comunes en que los clientes se dan cuenta que necesitan cambiar de banco	56
4.3 El Banco que no cumple su función	56
4.4 Las Evaluaciones	57
5. Desarrollo del Caso	59
5.1 Planteamiento del Problema	60
5.2 Presentación de las alternativas de solución	60
5.3 Selección de la alternativa de solución	63
5.4 Puesta en Marcha: Desarrollo del Estilo del GFCiuBank	64

5.5 Implantación del Plan de Acción	64
5.5.1 La Flexibilidad y Plan de Entrenamiento sobre la Marcha	68
5.5.2 Incorporación de las Alianzas Estratégicas y la Innovación al Plan	70
5.6 Límites al modelo	73
5.6.1 Escenario natural de Aplicación	73
5.6.2 Escenario no propicio	74
6. Conclusiones	75
7. Guía del Instructor	79
7.1 Guía descriptiva	80
7.2 Recomendaciones	81
7.3 Dinámicas propuestas	81
Bibliografía	84
Anexos	87

Capítulo 1: Marco Teórico

- 1.1 La Cultura en la Organización.
 - 1.1.1 La importancia de la Cultura en las Organizaciones.
 - 1.1.2 El medio ambiente como nido de gestación de la Cultura en las Organizaciones.
 - 1.1.3 Compaginar la cultura, estrategia y estilo.
- 1.2 Un Modelo de Inflexión Cultural desde el enfoque de la comunicación.
 - 1.2.1 Estrategia de Inflexión Cultural de acuerdo al desarrollo del pensamiento visionario en la Unidad de Negocio.
- 1.3 La Necesidad de Desarrollar un Estilo Directivo.
 - 1.3.1 Una Invitación a Líderear.
- 1.4 El Estilo de Dirección participativa se aprende.
 - 1.4.1 El enfoque denominado Superliderazgo.
 - 1.4.2 El director propicia la formación de autodirectivos.
 - 1.4.3 Las estrategias para desarrollar pensamientos positivos.
 - 1.4.4 Límites y alcances de éste Estilo de Dirección.
- 1.5 El Desarrollo Organizacional.

1.1 La Cultura en la Organización

Las personas, por propia naturaleza, conforman grupos sociales que en su convivir diario y en su hacer, entablan relaciones de colaboración cada vez más estrechas; éstas interacciones diarias generan manifestaciones con características muy propias que conforman la identidad del grupo. Esto se puede observar en: el folklore, el arte, la literatura, el lenguaje, la música, la pintura, etc.

La cultura es el resultado de las acciones que día a día realiza cada individuo y que al agruparse con las de otros, resuelven preocupaciones individuales y sociales, al llevarse acabo de manera recurrente con una forma y estilo propio, dan como resultado hábitos, costumbres y conductas personales y grupales. Las prácticas cuando generan bienestar, las otras personas del grupo las perciben y ven nuevas posibilidades en esa forma de hacer las cosas, las asumen y las llevan acabo de manera social copiando la forma y el estilo, y sin darse cuenta se vuelve una práctica social, un ejemplo de esto es la moda. A su vez, al evolucionar los grupos sociales, en su aprendizaje toman los hábitos individuales y los vuelven colectivos, desarrollan a tal grado la especialización que tienen tiempo de realizar nuevos procesos de acción. Las personas construyen nuevas formas de hacer más fácil y rápido las acciones que resuelven preocupaciones, formando la cultura del grupo y desarrollan un proceso continuo de entrenamiento mediante la recurrencia de las acciones. De ahí que se diga **"que la mejor forma de desarrollo social está en la educación"**. Estos grupos sociales se convierten en organizaciones que de acuerdo a su función social, pueden ser: empresas, sectas religiosas, partidos políticos, instituciones de seguridad social, etc.

"La cultura de organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo. La cultura se define como los valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de la organización y que modelan la forma en que perciben, piensan y actúan. Toda organización tiene cultura. Esa cultura se debe alterar si se quiere hacer un cambio permanente. Warner considera al cambio de la cultura como el sello del Desarrollo Organizacional. Convenimos en que las normas, los valores, y las hipótesis de como funciona el mundo en la cultura de la organización determina de una manera significativa la conducta y efectividad de las organizaciones ".¹

En el interior de los grupos se desarrollan líderes, personas con la capacidad de resolver preocupaciones colectivas, mostrar posibilidades y amenazas, generar confianza, resolución, ambición, generar redes de colaboración y capaces de hacer interpretaciones que le hagan sentido a la gente, construyendo la Visión y la Misión del grupo con el grupo. Por lo que, las declaraciones que el líder hace son fundamentales en el actuar y forma de interpretar los hechos que la gente tiene de lo que escucha y ve.

Al asumir el grupo la misma interpretación colectiva de hacia donde va y que es lo que quiere, jerarquiza las prácticas, hábitos, costumbres y conductas por la importancia que tienen, dándoles valores que pueden ser personales, colectivos o universales, dependiendo del alcance de dicha interpretación. También los organizan y forman su propia interpretación del orden de trascendencia generando escala de valores, a esto se le conoce como **El Proceso de Gestación de la Filosofía del Grupo Social, de la Organización ó de la Empresa.**

¹ Bartlett, Alton C. (1995), "Cambio de la Conducta Organizacional", Ed. Trillas. México D.F. pp 88-106.

² Frech, Wendell L., (1995) " Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización ", Ed. Prentice Hall. pp 5

La Cultura Corporativa o del grupo social, será el resultado de la formación de la visión, misión, filosofía y objetivos de ejecución, y es fundamental que para que sea exitosa se sintonice con las preocupaciones del grupo así como de las personas, establecer los parámetros de actuación formando el estilo que regirá el comportamiento del grupo, para que se asuma y se tome en cuenta cada vez más recurrentemente en el actuar cotidiano y colectivo, por encima de la actuación individual.

1.1.1 La importancia de la Cultura en las Organizaciones

En alguna ocasión un maestro planteó un caso que a continuación se describe:

Un Sr. Terrateniente contaba con grandes extensiones de tierra en las que cosechaba maíz. Al fallecer en el testamento dejó el patrimonio a sus tres hijos que trabajaban con él. Ellos a su vez buscaron sacarle provecho y decidieron cambiar el giro, construyendo edificios con departamento económicos que después empezaron a comercializar.

Realizaron la primera inversión, edificaron y con los primeros ingresos que obtuvieron por las ventas de los departamentos, uno de ellos utilizó dinero sin informar a los demás para invertir en negocios nuevos; el otro hermano, inició un nuevo proyecto de edificación de manera diferente a como se realizó el anterior y; el otro, se abstuvo de participar en la operación de la empresa argumentando que estaba ocupado en otras cosas.

Al llevarse acabo la primera reunión de revisión de resultados todo fue un caos, ya que los tres tenían diferentes enfoques y decidieron disolver la sociedad, aún sabiendo lo rentable del negocio y las posibilidades que tenían por las acciones que realizaron donde no perdieron recursos sino al contrario ganaron.

¿ Qué faltó que no permitió el éxito del negocio ?.

Los hermanos al formar la empresa no desarrollaron una forma colectiva de interpretar el sentido de hacer negocios que marcara el estilo, la visión, la misión y los valores del comportamiento del grupo. Cuando los tres hermanos iniciaron las acciones tenían diferentes formas de trabajar, aun siendo educados por la misma persona (su padre en un giro diferente de negocio) y cada uno realizaba las acciones de acuerdo con su propio estilo, sin haberse detenido a pensar y comentar la forma colectiva de llevar acabo las acciones de la naciente empresa.

Si se hubiera conversado antes de echar a andar el negocio. ¿ En que posición estaría la empresa y los socios actualmente ?.

El establecer la visión, la misión, la filosofía y los objetivos de actuación sintonizados con las preocupaciones de cada uno de los integrantes de la empresa y de los clientes, genera identidad, pertenencia, comunicación, colaboración, innovación, coordinación y confianza. Todo esto se traduce en el compromiso de cumplir impecablemente los acuerdos que les redituará más beneficios para el futuro.

“ Las organizaciones de éxito al parecer tienen culturas fuertes que atraen, recompensan y mantienen la alianza de personas que están desempeñando sus funciones y cumpliendo las metas. Uno de los papeles más importantes de la administración es dar forma a los valores culturales. Los administradores eficientes hacen uso de símbolos, creencias y rituales de la cultura para lograr la aceptación de metas, motivar a la gente y asegurar sus compromisos a largo plazo.

La importancia de la cultura resulta más que obvia cuando una organización pasa por cambios importantes en objetivos, estrategias y formas de operar. La American Telephone and Telegraph (AT&T) es una de las compañías más grandes del mundo. Durante la mayor parte de sus 107 años de historia la compañía operó un monopolio estable y regulado. Toda la cultura estaba diseñada para operar eficientemente con la misión definida de ofrecer un servicio telefónico de gran calidad al más bajo costo. Esto dio lugar a una organización jerárquica funcional, dominada por ingenieros. Y atrajo a sus filas administrativas a muchos que tenían un elevado sentido de la misión y que requerían un medio estructurado y de seguridad.

La reciente desregulación, separación de las compañías en operación y una mayor competencia, y la entrada a nuevos mercados ha hecho que ésta cultura y estilo de administración sean relativamente obsoletas.

El mayor reto para la AT&T será cambiar su cultura. "A pesar de cambios importantes en la estructura, en los recursos humanos y en los sistemas de apoyo, existe un consenso general tanto adentro como fuera de que su principal tarea para hacer que su estrategia tenga éxito será su habilidad para transformar la cultura del consorcio."³

Las personas que han definido ¿ Hacia donde van ?, ¿ Qué hacer ? y ¿ Cómo lo van a hacer?, realizan acciones con un rumbo y sentido definido, que al tomarse como propios generan cambios en los hábitos individuales y colectivos. Forjando el Estilo de actuación de la gente y fortaleciendo la Cultura Corporativa que identifica a la empresa con sus clientes, proveedores y la sociedad en general.

En un estudio hecho por dos investigadores (Peters y Waterman) a dos grandes empresas estadounidenses que han mantenido un excelente desempeño, llegaron a las siguiente conclusión de que habían ocho atributos básicos que parecían significar el éxito. En el centro está el fenómeno de valores compartidos; una aceptación generalizada de las siguientes prácticas administrativas básicas como claves para el éxito:³

1. Una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla.
2. Cercanía con el cliente.
3. Productividad a través de la gente.
4. Compromiso por los valores.
5. Cercanía al negocio.
6. Autonomía y decisión.
7. Propiedades simultáneas rígidas- flexibles.
8. Forma simple, personal necesario. Cultura Organizacional y Estilo Administrativo.

³ Fremont E., Kast James, (1996) " Administración en las Organizaciones ", Ed. Mc Graw Hill, México. Cap. 25 pp. 701-723.

⁴ Rodríguez, Estrada Mauro (1997) " La Comunicación, el Lenguaje y Superación Personal ", Ed. Mc Graw Hill, México.

1.1.2 El medio ambiente como nido de gestación de la Cultura en las Organizaciones

El medio ambiente en el cual viven las personas en comunidades o grupos sociales participa de manera activa en el proceso de gestación de la Cultura Corporativa, en la medida que éste sea más riesgoso, provoque más preocupaciones, amenazas y conversaciones para generar acciones, enriquecerá y consolidará en el grupo cambios culturales.

*“ La meta del Desarrollo Organizacional es modificar las conductas de personas al cambiar los escenarios de trabajo en la organización. ”*⁵

*“ El Desarrollo Organizacional, es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la gerencia, para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante la administración y colaboración de la cultura de la organización - con énfasis especial en la creación de los equipos de trabajo naturales y en otras configuraciones de equipos - utilizando el papel del consultor-facilitador, la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta aplicada, incluyendo la investigación- acción y el diseño de escenarios. ”*⁶

Si se estudia y analiza el medio ambiente en el que se gesta la Cultura Corporativa de las empresas y organizaciones sociales exitosas y éste se replica en las no exitosas, obtendremos procesos de gestación cultural que propician, en las personas participantes, el desarrollo de acciones para adaptarse al medio ambiente generado. Esto traerá como consecuencia un cambio de hábitos que, tarde o temprano, rejuvenece y enriquece la cultura de los grupos. Las personas en el proceso desarrollan la sensibilidad de ver oportunidades en lo que hacen, les permite diseñar nuevas prácticas y realizar recurrentemente las existentes. Podemos observar en el comportamiento de las empresas o grupos sociales, en donde éste proceso es parte de la forma colectiva de hacer las cosas, que permanecen exitosamente en el mercado y trascienden en su giro en el mundo actual.

Lo mismo pasa en el personal de las áreas internas de una empresa, si se replica el medio ambiente en que el personal exitoso ha generado sus acciones, prácticas y valores, y esto se construye en las demás áreas, obtendremos empresas con una cultura que tiende a homologarse, fortalecerse y que se desarrolla en un proceso de mejora permanente.

Por lo tanto, el medio ambiente se define como:

El espacio donde interactúan las personas para resolver preocupaciones, cumplir promesas y generar acciones recurrentemente que se conviertan en hábitos.

Para efectos de éste análisis los elementos que permiten integrar los espacios (medio ambiente) son:

- a) El escenario físico.
- b) El estilo corporal.
- c) Los estados de ánimo.
- d) La comunicación.

⁵ Ibid.

⁶ Frech. op. cit..

- e) Las relaciones de colaboración.
- f) Coordinación de acciones.
- g) El entorno cultural.

Si la persona los diseña e integra, conformando el medio ambiente óptimo que necesita para realizar las acciones y prácticas recurrentes que se traduzcan en hábitos y valores, entonces se propiciará un cambio en el Estilo de hacer las cosas en los grupos sociales.

Por lo anterior, es posible decir que se puede diseñar y crear el nido en donde se geste la Cultura Corporativa de la empresa.

1.1.3 Compaginar la cultura, estrategia y estilo

Existen relaciones importantes entre la cultura de una organización, sus estrategias clave y el estilo prevaleciente de su administración. La congruencia entre estos factores aumenta las probabilidades de éxito. Sin embargo, tiene que haber un proceso continuo para coalinearlos. Los medios y la organización no son estáticos; están constantemente cambiando. Las fuerzas sociales, económicas y tecnológicas podrían requerir nuevas estrategias que, a su vez, sugieren la necesidad de cambios en cultura y estilos administrativos. La mayoría de los observadores concluyen que la estrategia es el factor más fácil de manipular y que es muy difícil cambiar la cultura.⁷

Es probable que el desarrollo cultural, como otro de los aspectos del funcionamiento de la organización, no responda tanto como muchos quisieran creer a los intentos administrativos directos para controlarla. Las culturas no necesariamente, pueden ser creadas directamente o administradas por los individuos. En cambio, las culturas podrían existir y los administradores capitalizar los efectos culturales que se perciben como positivos o marginar los que se perciben como negativos. Quizá lo más que puede esperarse es que un administrador modifique ligeramente la trayectoria de una cultura, más que ejercer un control importante sobre la dirección de su desarrollo.⁷

Partiendo de lo anterior, es posible desarrollar escenarios en donde confluyan aspectos culturales, estrategias y estilos de administración que produzcan efectos para provecho a una organización social y que en su dinámica de hacer las cosas produzca la auto-transformación cultural de los grupos, obteniendo su propio desarrollo y mejoramiento de su calidad de vida.

La comunicación juega un papel fundamental en este proceso de desarrollo social, ya que es el medio que le permite a las personas ir ampliando sus interpretaciones e ir dando respuesta a las preguntas que se plantea, al observar los fenómenos que van surgiendo en su actuar cotidiano.

Por ello, es posible desarrollar un modelo de transformación cultural basado en la comunicación, en donde se compagine la Cultura, la estrategia y el estilo de hacer las cosas.

⁷ Fremont . op. cit.

1.2 Un modelo de inflexión cultural desde el enfoque de la comunicación

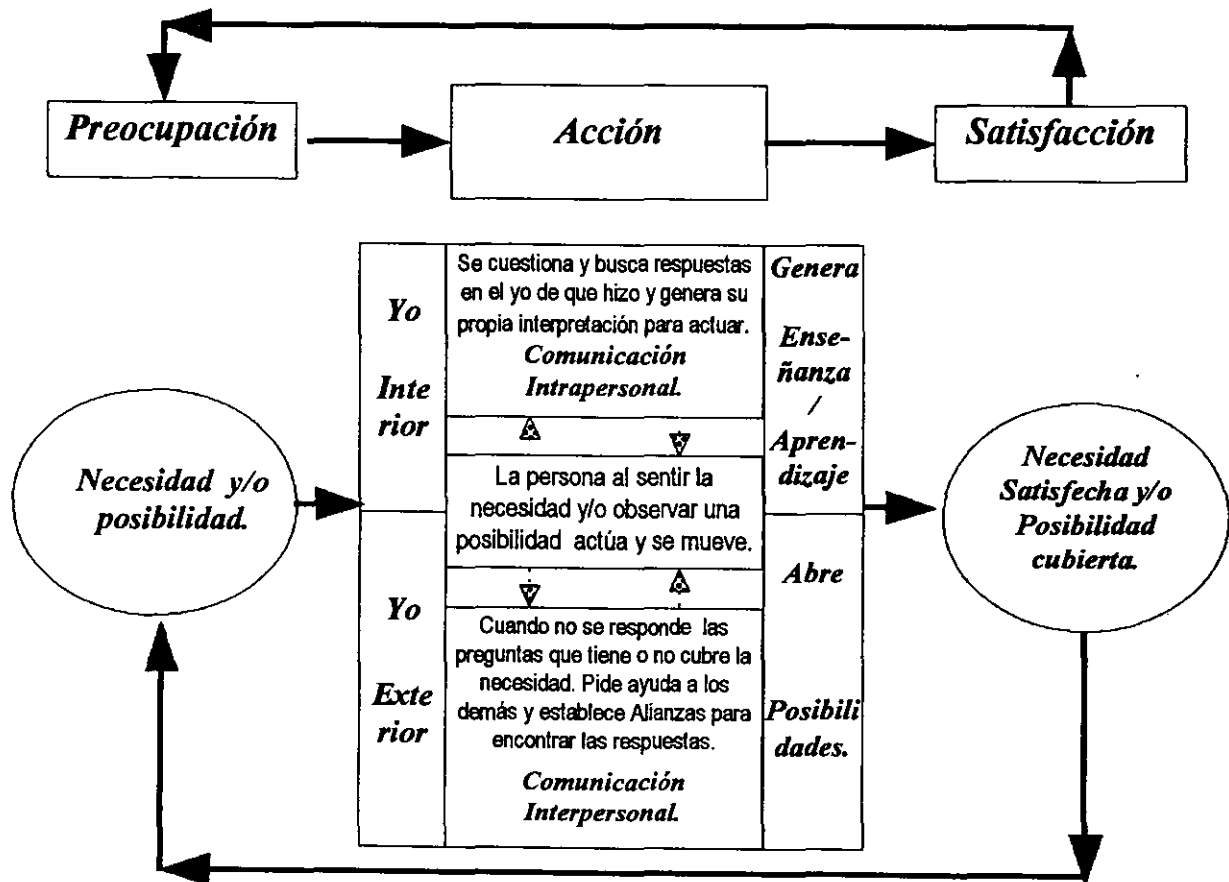
Una persona día con día tiene necesidades, le busca sentido a la vida, actúa y establece comunicación con él mismo y con otras personas para contestarse preguntas o dudas que le surgen al paso del tiempo.

En éste sentido la comunicación intrapersonal (con uno mismo) y la comunicación interpersonal (con los demás) juegan un papel importante para que la persona se conozca, sepa donde está y establezca hacia donde va, abriéndose nuevas posibilidades.

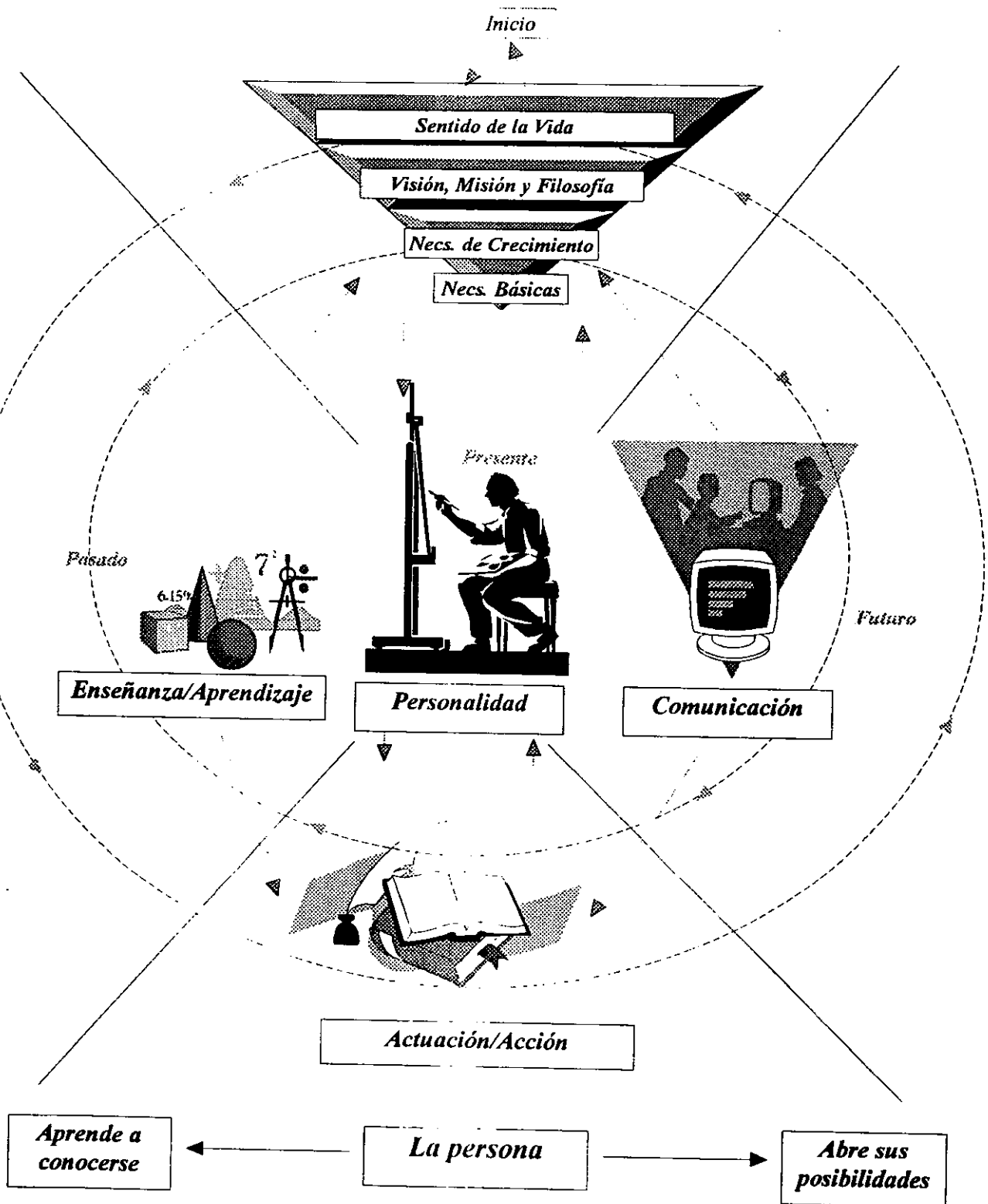
Entre mayores sean sus necesidades, más actúa y más interpretaciones genera de lo que hace. Si no puede satisfacerlas de manera individual o no encuentra respuestas de lo que busca, genera comunicación con las demás personas hasta encontrarle respuesta a sus dudas y el sentido a su vida.

Entre más ilimitadas son sus necesidades, más visionarias son sus preguntas y las acciones que realiza para encontrar la respuesta son más repetidas hasta contestarse, generándose la enseñanza-aprendizaje.

Si a este esquema le ponemos los tiempos en que se mueven las personas (presente, pasado y futuro), las preguntas que cotidianamente se hacen y los espacios en que se mueven de acuerdo al pensamiento que generan, se pueden diseñar nuevos modelos como los que a continuación se plantean:



Desarrollo del Pensamiento Estratégico



1.2.1 Estrategia de Inflexión Cultural de acuerdo al desarrollo del pensamiento visionario en la Unidad de Negocio -

Además es posible integrar el tipo de pensamiento que desarrolla una persona desde punto de vista “del Ser” (visionario) y “el hacer” cotidiano (operativo), cuando los planes de trabajo se diseñan tomando en cuenta los elementos señalados anteriormente y se llevan a cabo impecablemente, de manera individual y colectiva, se garantiza el resultado a largo plazo y propicia la transformación cultural del individuo y del equipo de trabajo que participa.

Al realizarse de manera permanente, buscando siempre dar respuesta a las preguntas planteadas que le dan sentido a su vida, garantiza permanentemente que el cambio sea una acción constante en la vida individual y colectiva de los que participan en la Unidad de Negocios.



1.3 La Necesidad de Desarrollar un Estilo Directivo

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social, ha resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. Ya desde los ochentas, se percibía el cambio del entorno en el que los administradores realizaban la toma de decisiones; se trataba de dos condiciones básicamente: la **intensidad competitiva y la complejidad de las empresas.** ⁸

Entre los múltiples tópicos que se consideran como alternativas viables para lograr la excelencia y la supremacía, particularmente en los negocios, el Estilo Directivo vuelve a plantearse como la estrategia que permitirá a los ejecutivos y sus organizaciones llegar a ellas.

Hablar del Estilo Directivo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los Directores como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o, incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al Director.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como Directores. El avance que se logra con esta perspectiva es que la Dirección no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta óptica encontramos definiciones de Dirección o de la acepción de liderazgo como las siguientes:

" Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos ." ⁹

"...Es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada directriz, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un líder eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo(s) en la empresa. " ⁸

Se puede apreciar en estas definiciones que la Dirección queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez es posible identificar que el director se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho director.

La conducción del trabajo de otros puede aprenderse. Kotter por ejemplo, pone de relieve que el director debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia, tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación. ⁸

⁸ Kotter, John (1990) " El factor liderazgo." Edít. Díaz de Santos S.A. Madrid. PP. 164.

⁹ Davis, Keith y Newstrom, John (1991) "El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional" Edít. Mc Graw Hill. México. PP 734.

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer la dirección en cualquier organización; sin embargo, cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades, que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su director.

1.3.1 Una invitación a liderar

Liderazgo es una palabra y un tema en boga. La ambición por desarrollar habilidades de dirección inunda los niveles ejecutivos de las organizaciones en todo el mundo. Autores y conferencistas, empresarios, políticos, religiosos y militares son escuchados con interés, como fuente de conocimientos para desarrollar esta capacidad que muchas veces es observada como un don.

Este conocimiento es un necesario punto de partida para preguntarse:

1. **¿Aprendemos a ser líderes desde este conocimiento?**
2. **¿Aprendemos a jugar fútbol hablando o escuchando hablar de fútbol?**
3. **¿Cómo podemos construir nuestro propio liderazgo personal?**
4. **¿Y cómo pasar del liderazgo carismático al liderazgo de equipo?**

"Líder es el que otros reconocen como tal"

Se parte de los siguientes postulados: ¹⁰

- Los líderes construyen narrativas poderosas que dan sentido a su vida, y a la vida de otros. Narrativas en las que los seguidores se reconocen como protagonistas.
- El liderazgo nace en la profunda escucha de las aspiraciones propias y de otros, más allá de su expresión en palabras.
- El liderazgo basado en la construcción de narrativas poderosas genera liderazgo de equipo, en tanto éste es el que mantiene y desarrolla esa narrativa.

La acción de Liderar implica desarrollar competencias en:

- a) **El ámbito de la creatividad.** De la construcción de interpretaciones que generen nuevas oportunidades para el entorno.
- b) **El ámbito del lenguaje.** De la comunicación de visiones y narrativas que movilizan a otros.
- c) **El ámbito emocional.** De la creación de nuevas disposiciones para escuchar, comprometerse y actuar en pos de una visión.
- d) **El ámbito corporal.** Del desarrollo de presencia, empatía y proximidad.

"Aquellos que tienen una misión claramente definida siempre han liderado a aquellos que no la tienen"

Liderar supone confiar en la capacidad de acción de los seguidores, en su importancia, en su rol enriquecedor de las propias visiones del líder. **Sólo es líder el que hace el trabajo de liderar, de inspirar a sus seguidores.**

¹⁰ Manz, Charles y Sims, Henry (1993) "Superliderazgo. Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa" Edt. Paidós. Barcelona. PP. 329

Los líderes sirven a otros, dan sentido a la vida de otros. ¿A quién sirvo yo?, ¿ Qué sentido pueden encontrar otros en mi discurso y mi acción ?.

1.4 El Estilo de Dirección participativa se aprende

Por lo tanto, al entenderse que la dirección es un proceso de conducción que puede aprenderse, permite la generación de modelos en los que se describe paso a paso lo que el director debe hacer para lograr que los individuos realicen el trabajo o la actividad encomendada. Existe uno que en especial abordaré, ya que es la base conceptual del caso que se plantea y su solución.

1.4.1 El enfoque denominado Superliderazgo

El enfoque denominado superliderazgo¹¹ surge como una respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos y a su dinámica social, que se ha visto modificada por el gran avance en el ámbito científico y tecnológico y el acceso de su población a mejores y mayores niveles educativos, lo cual ha derivado en la formación de una mano de obra técnica y profesional altamente calificada, cuyas expectativas en el ámbito del trabajo han rebasado los modelos tradicionales de dirección e incluso el modelo convencional de liderazgo.

Los individuos esperan de las empresas mucho más que una remuneración material, además de que, en gran medida, rechazan los mecanismos de autoridad y control rigurosos que han imperado en la mayor parte de las empresas en ese país.

En el planteamiento de este enfoque, se reconoce además que en la dinámica de la tecnología y automatización, donde se da mayor importancia a la máquina y el trabajo humano, se incorpora como un apéndice de éstas. En las empresas se ha perdido de vista la importancia de las personas para la consecución de los objetivos organizacionales, es decir, parte de la afirmación de que la mano de obra ha sido subutilizada durante muchos años.

Esta subutilización ha estado asociada además a la sumisión, dependencia e insatisfacción de los trabajadores, que desempeñan su labor bajo esquemas de dirección coercitivos y por ende sistemas de control rigurosos.

La preocupación que surge de este escenario, es precisamente cómo elevar los niveles de excelencia empresarial que lleven a las empresas occidentales a recuperar la supremacía en el mercado mundial.

La alternativa que plantea este enfoque es simple: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un superliderazgo. La concepción del director es substancialmente diferente a la noción del director carismático o transformacional, que posee una automotivación a toda prueba y una visión excepcional del trabajo de la organización, y cuya influencia en los otros es única y determinante.

El director:

Es un individuo capaz de guiar a los otros a influirse a sí mismos, es decir: ¹¹

¹¹ Ibid.

Su propósito, es propiciar las condiciones para que cada empleado de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido que, al sumarse al de los demás, genere niveles de productividad y eficiencia mayores.

No se impone sobre la voluntad de los demás por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades extraordinarias, su papel es más sutil y profundo, sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, generando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa.

Concretamente el director propicia la autodirección en los empleados.

Los supuestos que dan cuerpo a este enfoque son los siguientes: ¹²

- Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolideres eficaces.
- El autoliderazgo eficaz se aprende.
- El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.
- Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca.
- El director es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.
- Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma.

Bajo esta perspectiva, la idea de que los directores necesariamente poseen virtudes innatas queda descartada. El ser superdirector y superlíder es una cuestión de aprendizaje, de modificación de percepciones y conductas hacia el trabajo propio y de los demás.

Queda de manifiesto en estos planteamientos que la dirección sigue siendo un instrumento para lograr mejores niveles de productividad y competitividad empresarial y que quienes deben ejercerlo son los directivos, ya que poseen la autoridad formal para hacerlo, pero fundamentalmente, a través de una gestión participativa.

1.4.2 El director propicia la formación de autodirectivos

Personas capaces de controlar y mejorar sus conductas y pensamientos de manera autónoma, en la medida en que cada empleado es capaz de ser independiente en la realización de su trabajo, pueden vincularse al grupo en condiciones de equidad, apertura y seguridad, lo que redundará en grupos autodirigidos más productivos. El contraste es importante, no se trata de dirigir hacia un fin determinado desde una perspectiva individual, se trata de orientar, desarrollar, estimular, mejorar, reforzar y coordinar la autodirección, tanto de las personas como de los grupos.

La transformación que propicia el director es trascendente; los individuos que se autodirigen no sólo lo harán en la empresa, su autocontrol estará presente en todos los ámbitos en los que se desempeñe: la familia, los grupos políticos, sociales, etc., redundando en un cambio social paulatino.

¹² *Ibid.*

Como se verá más adelante este estilo de dirección implica cambios sistemáticos en la conducta y en los pensamientos de las personas; es decir, se basa en la formación de nuevos hábitos que, por su carácter general de aplicación, no sólo propician mejoras en el desempeño laboral sino en la vida cotidiana de los trabajadores.

En la propuesta de la autodirección se plantean estrategias para adquirirlo, estas son de dos tipos: De conducta y Cognoscitivas.

ESTRATEGIAS DE AUTODIRECCIÓN

Estrategias centradas en la conducta.

- *Fijación personal de objetivos
- *Empleo de indicaciones
- *Ensayos
- *Autoobservación
- *Administración de auto recompensas
- *Administración de auto castigo

Estrategias centradas en el cambio cognoscitivo

- *Establecer recompensas naturales en el trabajo
 - Sensación de competencia
 - Sensación de auto control
 - Sensación de propósito
- *Concentrarse en las recompensas naturales
- *Establecer modelos de pensamiento constructivo
 - Creencias y supuestos
 - Imágenes mentales
 - Diálogos internos

Adaptado de Manz y Sims. Superliderazgo. Pág. 7. ¹³

En el esquema, el primer grupo de acciones que cada individuo desarrolla bajo la guía del director están orientadas al cambio de conductas tanto en el trabajo como en la vida cotidiana. Al empezar el proceso de implementación, se pueden presentar conductas que obstaculizan su desarrollo y logro.

A continuación se describen dichas acciones:

- ⇒ **Fijación personal de objetivos.** Se propicia que el individuo en forma deliberada y dentro de los límites que establecen los objetivos organizacionales establezca metas concretas tanto para trabajos de realización inmediata como para logros de largo plazo, de tal suerte que él mismo establezca las prioridades y defina el rumbo de su labor.
- ⇒ **Empleo de indicaciones.** Se utilizan señalamientos, enunciados o claves gráficas o escritas que recuerden y estimulen la conducta que desea establecer el empleado; asociarse a los objetivos autoimpuestos.

¹³ Ibid.

- ⇒ **Ensayos.** Los empleados desarrollarán el hábito de reflexionar acerca de labores importantes y practicarlas antes de su real ejecución y con ello prever los posibles problemas y sus soluciones alternativas.
- ⇒ **Auto-observación.** El trabajador observa y establece cuáles son las condiciones que le conducen a presentar conductas no deseables, en el sentido de que merman su desempeño, derivando de ello posibles soluciones o alternativas de acción. Adicionalmente se generan elementos para realizar autoevaluaciones.
- ⇒ **Recompensas auto-administradas.** Cada individuo establece para sí recompensas físicas o mentales por el buen rendimiento mostrado; esto refuerza positivamente la motivación.
- ⇒ **Castigos auto-administrados.** Aunque no son del todo recomendables, es posible que el empleado decida autoimponerse sanciones que le conduzcan a mejorar su actuación.

El director será la primera persona que domine y aplique para sí estas estrategias, ya que sólo en esa medida será capaz de trasladarlas e inducir las en el resto del grupo de trabajo. El cambio en los pensamientos puede resultar un tanto más ambicioso, pero no por ello irrealizable. La forma en que cada persona piensa de sí misma y de su trabajo constituye una influencia de suma importancia sobre las conductas que se llevan a cabo realmente.

1.4.3 Las estrategias para desarrollar pensamientos positivos

- ✓ **Establecer recompensas naturales en los trabajos.** Una recompensa natural está estrechamente ligada a una actividad por lo que no requiere de estímulos internos o externos para motivar dicha conducta, ya que en sí misma es gratificante. El trabajo naturalmente gratificante ofrece a quien lo desempeña sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.
 - a) **Sensación de competencia.** Sentir que se es capaz, y tal vez el mejor en algo, es una fuerza motivadora importante aunque no se reciba gratificación externa.
 - b) **Sensación de autocontrol.** Está asociada a la libertad o independencia que siente el individuo al realizar una labor de la manera que le parece mejor, es decir al autodiseñar el trabajo.
 - c) **Sensación de propósito.** El trabajo debe tener un sentido superior para quien lo hace. Es la noción de que se realiza algo importante para sí mismo y para los demás.

El papel del director será ayudar a los empleados a identificar y establecer de manera precisa estas sensaciones para cada actividad.

- ✓ **Centrar la reflexión del trabajo en las recompensas gratificantes.** Básicamente se trata de un cambio de enfoque respecto al trabajo, se pretende con ello que el trabajador, al realizar una actividad, ponga en el centro de su atención las sensaciones de competencia, autocontrol y propósito.
- ✓ **Crear modelos de pensamiento constructivo.** Se reconoce que existen hábitos de pensamiento normalmente disfuncionales, las personas desarrollan una autocrítica demasiado agresiva y sus imágenes mentales son poco optimistas en cuanto a su desempeño en situaciones no conocidas, de ahí que se deban modificar tales hábitos para mejorar el rendimiento.¹⁴

¹⁴ *Ibid.*

Específicamente se trata de analizar, cuestionar y controlar las creencias, las experiencias imaginadas y la forma en que se habla con uno mismo:

- a) **Modificación de creencias.** La disposición mental hacia uno mismo tiene una clara influencia en la conducta. Las creencias que una persona tiene sobre sí misma se auto-realizan, de ahí que se debe propiciar el cambio de creencias respecto a las capacidades y el desempeño.
- b) **Experiencia imaginada.** Ante cambios importantes o situaciones imprevistas los trabajadores deberán desarrollar esquemas mentales de cómo enfrentar nuevos problemas y las soluciones pertinentes.
- c) **Hablar con uno mismo.** El diálogo interno deberá generar una autocrítica constructiva y una mecánica positiva para no incurrir de nueva cuenta en los errores cometidos, el empleado deberá desarrollar la capacidad de un diálogo positivo consigo mismo.

Las conductas y pensamientos señalados como estrategias para la autodirección, serán adquiridas por los empleados gradualmente, a través de la acción del director que de manera cotidiana tendrá que estimular y reforzar las conductas de autodirección que se presenten. Básicamente el este estilo de Dirección se centra en un modelo de influencias de carácter conductista, denominado A-B-C.

A	B	C
ANTECEDENTES	CONDUCTA	CONSECUENCIAS
Instrucciones	Objetivos	Modelos
Trabajo	Autodirección	Recompensa Castigo

A través de instrucciones, objetivos claros y modelos de desempeño, se provoca la conducta del empleado que estará conformada por el trabajo en sí y las acciones de autodirección que lleve a cabo para realizarlo, la consecuencia obtenida será contingente al desempeño como recompensa o castigo, según el caso. El propósito central del modelo es el reconocimiento de conductas indeseables para trasladarlas a conductas deseables; es decir, la conducta-objetivo que se espera realice el trabajador. El refuerzo positivo o negativo estará en función del grado de autodirección que se manifieste en la conducta, más que del resultado del trabajo en sí, esto implica necesariamente cierto grado de tolerancia al fracaso o errores de los subordinados.

Ahora bien, para lograr el aprendizaje de éste estilo directivo el director cuenta con algunos instrumentos o herramientas: ¹⁵

¹⁵ Ibid.

✓ **Imitación de modelos.**

Este enfoque reconoce la importancia del aprendizaje por imitación para que los empleados adquieran nuevas conductas que les conduzcan al autocontrol. El modelo a imitar será la conducta manifiesta y clara que el director ejecute de manera habitual, de ahí que debe apropiarse del estilo que brinde a los trabajadores un ejemplo a seguir. Normalmente los empleados toman como referencia para el desempeño de su trabajo la conducta del jefe inmediato, más que lo que él efectivamente expresa de manera verbal, de ahí la importancia de que el director tenga una actuación honesta y congruente con las propuestas de autodirección que se han señalado.

✓ **Establecimiento de objetivos y modelos de pensamiento productivo.**

Este estilo presenta como una tarea fundamental el establecimiento de objetivos personales en el marco de los objetivos de la organización; sin embargo, muchos trabajadores no saben cómo hacerlo, de ahí la necesidad de que el director posibilite el aprendizaje en ese sentido.

Entonces, el aprendizaje será gradual, y se deberá poner énfasis en la especificidad del objetivo, su nivel de dificultad y el nivel de participación de cada persona. A través de la repetición, se deberá conseguir que en la relación director-subordinados se transite de los objetivos asignados por el jefe sin intervención alguna del empleado, al establecimiento de objetivos autoimpuestos, donde se invierta esa relación, es decir, se presente en la definición de metas una baja participación del jefe con una intervención mayoritaria del trabajador.

En cuanto a la creación de modelos de pensamiento positivo, se trata básicamente de la conducta verbal del director al interactuar con los otros; la tarea es expresar confianza, estimular la iniciativa y dar orientación respecto a la forma de hacer el trabajo.

En el proceso de comunicación deberá destacarse la inducción, a través del planteamiento de preguntas que lleven al trabajador a descubrir por sí mismo la forma de mejorar su labor. Las opiniones y observaciones se transformarán, de enunciados imperativos a simples cuestionamientos. El resultado será el desarrollo de pensamientos positivos sobre la capacidad e iniciativa del subordinado, la seguridad y tranquilidad que da una relación laboral sin imposiciones.

✓ **Administración de recompensas y reprimendas.**

Para propiciar la repetición de las conductas-objetivo que se pretende impulsar con éste estilo directivo, las recompensas son un refuerzo eficaz, en la medida que se administren adecuadamente.

✓ **Cambio en la Cultura Organizacional.**

Dado que la labor del director, se encuentra inmersa en la cultura de la organización, este debe hacer un esfuerzo deliberado para que los valores, el estilo y en general la filosofía de la empresa favorezcan la autonomía de los empleados, reconociendo las cualidades y potencialidades de cada persona. ¹⁰

¹⁰ *Ibid.*

Esta modificación cultural debe partir de la definición clara de las necesidades de los empleados, y de sus expectativas respecto a los satisfactores ambientales en que desarrollan su trabajo, para posteriormente diseñar una serie de mecanismos que articulen el esfuerzo colectivo hacia la auto dirección.

✓ **Diseño Socio-Técnico y equipos de autogestión.**

Dado que la autodirección implica que el trabajador maneje algún grado de autonomía en la realización de su labor, la empresa debe generar las condiciones materiales y tecnológicas que respeten y propicien este grado independencia.

El diseño socio-técnico para la autodirección implica, por un lado, que los empleados estén calificados para el trabajo en sí y que manifiesten conductas de autocontrol; y por otro, que las áreas físicas, la maquinaria y los procesos sean congruentes con el Estilo de Dirección.

Por otra parte, el diseño socio-técnico conduce a la generación de equipos de autogestión. Se trata aquí de reforzar el autocontrol del grupo en la medida en que cada integrante del mismo sea su propio director. Estos grupos asumen responsabilidades colectivas y de manera consensual establecen la programación y distribución del trabajo, los premios y castigos para sus integrantes de acuerdo a su colaboración con el equipo, la evaluación del desempeño grupal, mejoras a la calidad de los productos, etc.

En este caso, el papel de director es orientar y reforzar la autodirección del grupo y servir de vínculo o enlace con los otros grupos y otros niveles jerárquicos, para que los procesos de comunicación sean efectivos, entre otras tareas. Como se puede apreciar, que en este estilo la persona en cualquiera de los mecanismos aquí señalados ejerce su influencia y el poder que le da el nivel jerárquico que ocupa para propiciar el autocontrol, ya sea en los individuos o en los grupos y no se centra de manera alguna de marcar objetivos, tiempos y formas de hacer el trabajo.

Esta es precisamente la aportación de éste estilo de dirección. Las relaciones de poder al interior de las organizaciones se modifican de manera sustantiva al trasladar la toma de decisiones a quien efectivamente realiza el trabajo.

1.4.4 Límites y alcances de este estilo de dirección

El planteamiento del superliderazgo es una forma novedosa de articular el trabajo de la organización, destacando la capacidad del elemento humano de la misma y propiciando su desarrollo.

Limitaciones en su implantación:

- a) Encontramos que a pesar de existir evidencias contundentes sobre los resultados positivos que esta forma nueva de dirección ha logrado, persiste la resistencia de muchas organizaciones al cambio, sobre todo por la falta de confianza en el personal y por la creencia de que los controles coercitivos han funcionado adecuadamente durante muchos años.¹⁷

¹⁷ *Ibid.*

- b) Existen antecedentes individuales tales como la cultura, la historia familiar, el nivel de escolaridad y la experiencia profesional que derivan en la conformación de grupos de trabajo heterogéneos en cuanto al grado en que cada persona puede aprender el autoliderazgo. Esto se traduce en una inversión de tiempo y recursos en la gente a largo plazo, que muchas empresas no están dispuestas a realizar.
- c) Para llevar a cabo este enfoque se requiere adecuar la operación, las áreas de trabajo y la tecnología a fin de que éstas ofrezcan condiciones adecuadas para el autodiseño del trabajo. Esto, obviamente implica invertir recursos que tal vez no estén disponibles, incluso aún teniendo la voluntad y el financiamiento para hacerlo, encontramos que la oferta tecnológica se ha centrado en facilitar y eficientar la realización de las tareas (automatización de procesos) y con ello se restringe la iniciativa y la creatividad de los trabajadores.
- d) Las condiciones macroeconómicas imperantes en el entorno de las organizaciones también pueden constituirse como limitantes, ya que estas marcan de manera importante el crecimiento, estancamiento e incluso la desaparición de las mismas, por lo que la implantación de este enfoque no es siempre pertinente en cuanto a las prioridades derivadas de la problemática económica.

El superliderazgo aporta **beneficios** importantes, tanto a las empresas como a los trabajadores:

- a) En contraste, éste estilo de dirección, aunque requiere de la participación decidida de individuos para generar el cambio de conductas hacia el autocontrol, una vez que esto se logra en los empleados, la función del director se centra en la orientación, coordinación y refuerzo de la autonomía de los trabajadores.
- b) La figura del director, ante la mirada de su equipo de trabajo, es totalmente distinta; ya que no hay dependencia sino reciprocidad. Aún en el caso de que el director promotor del cambio se supla o desaparezca, las conductas de autogestión permanecen. De ahí que el beneficio puede seguirse capitalizando, ya que se integra bajo este enfoque una fuerza de trabajo autónoma, automotivada y creativa.
- c) En cuanto al beneficio individual, las personas que se autodirigen logran mejorar substancialmente su rendimiento y con ello tienen acceso a todo tipo de beneficios de manera inmediata; en el largo plazo tienen la posibilidad de desempeñar otras funciones al acceder a niveles jerárquicos superiores.
- d) Este estilo de dirección además trasciende la esfera laboral y se proyecta en otros ámbitos; las personas que se autodirigen poseen las herramientas necesarias para generar cambios al interior de la familia, los grupos políticos y sociales, etc. y con ello enriquecer la dinámica social.

Una forma de aplicación de éste enfoque dentro de las organizaciones, es el proceso de Desarrollo Organizacional. A continuación se describe en que consiste.¹⁸

¹⁸ *Ibid.*

1.5 El Desarrollo Organizacional

" Un proceso que se enfoca en la cultura utilizando la perspectiva total del sistema es el desarrollo organizacional. Permite diagnosticar y emprender una acción. Todos los programas de mejoramiento son en realidad complejos procesos de:

Metas — Acciones — Redefinición de metas — Nuevas acciones.

El desarrollo Organizacional es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización . El enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir con un cambio total del sistema. La orientación es en la acción - en alcanzar los resultados deseados - como una consecuencia de las actividades planeadas.

Trata de las personas y las organizaciones; de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. Los programas de Desarrollo organizacional son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. Maneja toda la gama de "problemas de las personas" en las organizaciones. Algunos ejemplos serían:

- Un clima organizacional insatisfactorio,*
- Baja productividad,*
- Mala calidad,*
- Conflictos interpersonales e intergrupos,*
- Metas poco claras (ya sea estrategia corporativa o las metas de la unidad),*
- Estilos de liderazgo inadecuado,*
- Atención insuficiente a las demandas del ambiente.*

En síntesis, en donde los individuos y los equipos de las organizaciones no están realizando todo su potencial puede mejorar la situación." ¹⁹

Una forma de llevar el cambio a la cultura de las organizaciones es el desarrollo organizacional, ya que es un método característico de consultoría.

Los Consultores en Desarrollo Organizacional establecen una relación de colaboración de relativa igualdad con los miembros de la organización, a medida que juntos identifican el problema, las oportunidades y emprenden una acción . El papel de los consultores es estructurar las actividades para ayudar a la organización a resolver sus propios problemas y aprender a hacerlo mejor. Los consultores de Desarrollo Organizacional son coprendices, así como colaboradores, a medida que ayudan a los miembros de la organización a encontrar formas efectivas de trabajar problemas. Comúnmente los consultores proporcionan soluciones a los problemas, sirven como facilitadores y asisten, como consejeros, no como expertos. ¹⁹

" Las principales características que distinguen al desarrollo organizacional son:

- 1. El DO se enfoca a la cultura y a los procesos.*
- 2. Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la administración de la cultura y los procesos.*

¹⁹ Frech. op. cit.

3. Los equipos de todas las clases son de una importancia particular para el desempeño de las tareas.
4. Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización, y al hacerlo, interviene también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
5. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones.
6. Se centra en el cambio del sistema total y considera las organizaciones como sistemas sociales complejos.
7. Una de las metas de primer orden es lograr que el sistema cliente sea capaz de resolver por sí mismo sus problemas, mediante la enseñanza de las habilidades y el conocimiento del aprendizaje continuo por medio de métodos auto-analíticos .
8. Se basa en el modelo de investigación-acción con extensa participación de los miembros del sistema cliente.
9. Adopta una perspectiva de desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización. Tratar de crear soluciones " en las que todos ganan " es una práctica común en los programas de Desarrollo Organizacional. " ²⁰

²⁰ Frech.op. cit.

Capítulo 2: Metodología del Caso

- 2.1 Métodos para el diseño del Caso.
- 2.2 Proceso de Toma de decisiones.
- 2.3 El método de casos.
 - 2.3.1 Elaboración de Casos.
 - 2.3.2 Valuación de la aplicabilidad del Método de Casos.
- 2.4 Conclusión.

2.1 Métodos para el diseño del Caso

"Existen diferentes métodos para el desarrollo de casos, Shein identifica por ejemplo los tres modelos siguientes como básicos de consulta, los dos primeros no son del Desarrollo Organizacional y el tercer modelo es una buena descripción del Desarrollo Organizacional -.

En la "adquisición de un modelo de experiencia", un líder o un grupo identifican una unidad de información o de pericia, que la organización no puede proporcionar y contrata a un consultor para satisfacer esa necesidad. Algunos ejemplos incluyen: 1) hacer una encuesta de los consumidores o los empleados cerca de algún asunto, 2) averiguar la forma en la cual otras organizaciones organizan ciertas unidades, o 3) buscar una información tal como la estrategia de mercadotecnia de un competidor. Después el consultor hace sus recomendaciones.

En el modelo "de médico-paciente", un líder o un grupo detectan síntomas de mala salud en una unidad, o en general en toda la organización, y emplean a un consultor para que diagnostique qué es lo que está causando el problema o los problemas. Después el consultor, igual que un médico, prescribe la acción para remediar el mal.

En el modelo "de consultoría de procesos", el consultor trabaja con el grupo para identificar los puntos fuertes y débiles para desarrollar las acciones. Además en este modelo el consultor ayuda a la organización sobre como volverse más efectiva en el diagnóstico y la resolución de los problemas.

Los dos primeros modelos representan la consultoría administrativa; el tercer modelo es más típico de la consultoría en desarrollo organizacional. En el Desarrollo Organizacional, se ayuda a los clientes en las forma en que actúan para resolver sus problemas. El consultor sugiere procesos y procedimientos para abordar los problemas de interés, ayuda al cliente a generar los datos válidos y aprender de ellos. En breve, el consultor de Desarrollo Organizacional es un experto en el proceso, sabe como estructurar la resolución de problemas y la toma de decisiones que sean efectivas. " ²³

Para efectos del desarrollo del caso se utilizaron como herramienta de diseño los fundamentos establecidos en la metodología Harvard para el desarrollo y diseño de Casos, que por las características del tema abordado y el uso didáctico que tendrá en el futuro el presente documento se ajusta perfectamente. Además, se utiliza el proceso de toma de decisiones para la secuencia de desarrollo y de estructura del caso. A continuación se presentan los aspectos más importantes de ambas metodologías:

2.2 Proceso de toma de decisiones

La toma de decisiones es una actividad generalizada que es fundamental para los organismos o el comportamiento de la organización. Tres focos claves de atención son la decisión, el que toma las decisiones y el proceso de toma de decisiones. Los tipos de decisiones pueden ser acomodados en un espectro de programabilidad, y las técnicas utilizadas van desde la computación hasta la del juicio.²²

²¹ Yin, Roberto K. (1989). Case Study Research. Sage Publications. Cap. 6 p. 127-152.

²² Bartley. Op. cit.

²³ Fremont. Op. cit.

Las técnicas de la ciencia administrativa son tradicionalmente descritas como enfoques racionales a la solución de problemas. Los procesos racionales son sistemáticos, lógicos y razonados. Las opciones son claramente racionales sin son apropiadas en términos de objetivos individuales u organizacionales bien definidos.²⁴

Un sistema de información- decisión incluye a los que toman las decisiones (Individuos o unidades de la organización) y el flujo de información. Los avances acelerados tecnológicos en los sistemas de programas y los equipos computarizados permitirán una mayor modernización de los sistemas de información – decisión en el futuro. Los sistemas computarizados de apoyo a la decisión utilizan bases de datos que pueden ser verificados en cualquier momento por los que toman las decisiones.

El proceso de toma de decisiones implica:

1. El reconocimiento de un problema,
2. La identificación de cursos de acción alternativos,
3. La evaluación de resultados potenciales,
4. La elección de los cursos de acción, y
5. Su seguimiento.

La información es la materia prima para el proceso de toma de decisiones; incluye datos que son procesados sustancialmente para un problema o elección en particular.

Existen cuatro ingredientes o fases básicas en el proceso de toma de decisiones.

1ª. Fase. Inteligencia: Es buscar el medio para las condiciones que requiere la decisión.

2ª. Fase. Diseño: Es inventar, desarrollar y analizar posibles cursos de acción.

3ª. Fase. Elección: Seleccionar un curso de acción particular entre los que se tienen disponibles.

4ª. Fase. Revisión: Evaluar las selecciones pasadas.

Los intentos de diseñar cursos alternativos de acción podrían producir problemas adicionales, lo que provocaría más actividades de inteligencia. Un ciclo continuo de solución de problemas podría contener una serie de sub ciclos. En la medida en que el sistema se torna más complejo, es obvio que deben desarrollarse refinados flujos de información y herramientas de análisis a fin de facilitar el proceso de decisión.

Los auxiliares generales de la decisión como los modelos matemáticos son una parte fundamental del enfoque de la ciencia de la administración a la solución de problemas. Los sistemas relativamente cerrados pueden ser representados por relaciones bien definidas que pueden ser cuantificadas y expresadas como sistemas de ecuaciones. La actitud hacia el riesgo, de la persona que toma las decisiones, puede afectar el uso del análisis cuantitativo.²⁵

²⁴ French. op. cit.

²⁵ Fremont. op. cit.

2.3 El método de casos ²⁶

Fue desarrollado en el decenio de 1880 por Christopher Langdell en la Escuela de Leyes de Harvard, como un modo indirecto de ayudar a los estudiantes a pensar por sí mismos. Lentamente, el método fue ganando aceptación en el terreno del derecho, medicina, los negocios, la administración y trabajo social.

Objetivos

Uno de los objetivos principales del método Harvard ha sido siempre que los estudiantes aprendan por sí mismos por procesos de pensamiento independientes; que discernan en la enredada madeja de los problemas humanos, los principios e ideas que tienen validez perdurable y aplicabilidad general. Uno de los objetivos colaterales es ayudar a los estudiantes a desarrollar su capacidad de usar conocimientos.

En la Escuela de Posgrado de Administración de Empresas de Harvard, una de las metas es enseñar “ **La Administración como una habilidad, es decir, un arte inseparable ligado a los conocimientos**”.

Los conocimientos, sin habilidad de usuarios, son inertes y un peso muerto. La habilidad que no le es alentada continuamente por nuevos conocimientos convierte las actividades en constantes rutinas.

Informe de Caso

Es un paisaje verbal presentado, casi en su totalidad, oralmente (como el método de la Escuela Wharton o el método de los incidentes), o bien la situación de caso que se puede reproducir en toda su extensión, en un informe semejante a los de Harvard. O una parte se puede presentar en una película, en televisión, en cinta grabada, o en representación dramática. Pero cualquiera que sea el medio, hay que conectar a los estudiantes con un tipo de paisaje general. Si el estudio de esos panoramas ha de producir mayor conocimiento, entendimiento, mejores habilidades y respuestas más profundas para las demás personas, deben reunirse ciertos requisitos del informe de casos.

Criterios

- 1) Un informe de caso debe ser realista, y estar basado por lo menos en parte, en la observación directa. El novelista, el dramaturgo tienen derecho a pintar lo que sus personajes piensan y quieren aunque nadie puede observar o hablar con ellos; pero el código moral del redactor de casos prohíbe tal práctica. Cuando dice más de lo que ha observado debe documentar su información. En un auténtico informe de casos las opiniones no están disfrazadas de hechos.
- 2) Un informe de casos debe mostrar más de lo que dice.
- 3) El informe de casos debe mostrar las relaciones interpersonales formales e informales.
- 4) Un informe de casos debe mostrar progreso, para que sea un panorama realista , el informe debe relevar los efectos del cambio.
- 5) El informe de casos debe mostrar algo de lo que parezca haber estado pasando dentro de la gente, el nivel en que los sucesos exteriores se trasmutan en experiencia personas. ²⁷

²⁶ Bolton, Dale L. (1975). El empleo de la Simulación en la Administración Educativa. Cap. 2 p. 34-67.

²⁷ Pigors, Paul J.W. (1964). Método para Resolver Conflictos Humanos. Edit. Continental. Cap. 2. p. 37-61.

Especificaciones del Reporte del Caso

- a) Un poco de Historia. Es ser tan llano y tan exacto como sea posible.
- b) Debe ser un Cuadro. Debe decir aún más de lo que se escribe, debe ser un panorama que una descripción.
- c) Es un indicador de relación social. Dibuja a las personas actuando en las relaciones sociales, con inclusión de sus reacciones propias.
- d) El caso debe mostrar movimiento. Al describir los acontecimiento debe mostrar que los hechos están en proceso. Algunos se están realizando, y cada acto sujeto a proceso, naturalmente al ir cambiando, está convirtiéndose en algo que ya no es exactamente lo que era.
- e) Debe circunscribirse a los acontecimientos. Quien escribe el caso se resiste a la tentación de decir más de lo que captó.

Normas para preparar los materiales del Caso

- 1. Etapa inicial en el desarrollo del análisis de un caso.
 - a) Busque información.
 - b) Ubique las fuentes fundamentales de datos.
 - c) Póngase en contacto con ellas y consiga su cooperación.
 - d) Reúna información adicional mediante las fuentes fundamentales de datos.
 - e) Evalúe si el caso puede servir o no para su empleo en la enseñanza.
 - f) Elabore un breve compendio o resumen del caso.
 - g) Elabore una reseña general del caso con más detalles que en resumen.
 - h) Haga circular el resumen y la reseña con el fin de observar la reacción: De varias personas experimentadas en el empleo de casos y Varios de aquellos cercanos a la situación.
- 2. Aclarar el caso y preparar la recopilación de datos:
 - A) Seleccione un objetivo o perspectiva del caso (o una combinación de éstos).

Objetivos	Perspectivas
a) Esclarecer conceptos de la ciencia social.	a) Histórica.
b) Describir la conducta humana o la interacción.	b) De problema.
c) Explicar relaciones.	c) Temática.
d) Proporcionar una situación de decisión.	d) De proceso.
e) Provocar la recopilación de datos para el análisis situacional.	e) Causal.

- B) Diseñe los personajes principales y desarrolle una descripción de ellos a grandes rasgos.
- C) Procure ser objetivo, claro y atraer el interés del lector.
- D) Procure una reseña amplia y detallada del caso, con el fin de guiar la recopilación de datos.
- E) Establezca todas las posibles fuentes de los datos necesarios y las fuentes apropiadas.
- F) Establezca los procedimientos y técnicas apropiadas para la recopilación de información.²⁸

²⁸ Ibid.

3. Recopilar los datos.

- a) Póngase en contacto con las fuentes de datos y programe entrevistas, reuniones, períodos de observación y tiempo para estudiar documentos escritos.
- b) Revea las notas y materiales al fin de cada día.
- c) Organice los datos diariamente de acuerdo con la reseña amplia.
- d) Revea sistemáticamente todos los datos en relación con la reseña del caso al concluir la recopilación.

4. Bosquejar el caso.

- a) Revea la lógica del objetivo o perspectiva del caso que se eligió para representar.
- b) Determine la extensión del caso.
- c) Revise la reseña amplia y detallada para utilizar al escribir el caso.
- d) Seleccione el contenido del caso mediante los datos disponibles.
- e) Procure ser objetivo, claro y atraer la atención del lector al escribir el caso.
- f) Utilice un estilo narrativo y explicativo al escribir el caso.

5. Preparar el informe final sobre el caso.

- a) Haga circular el borrador del caso, para que: lo revean aquellos experimentados en el empleo de casos, los participantes claves en el caso y se le pruebe en varias situaciones de enseñanza.
- b) Realice las correcciones necesarias.
- c) Someta la versión final del caso a examen.
- d) Una vez hechas las correcciones necesarias, busque el medio de divulgar el caso.³⁰

2.3.1 Elaboración de Casos²⁹

El caso es la descripción detallada y completa de las circunstancias y elementos que componen una determinada situación ó hecho.

Elementos que integran un caso

- Descripción de la Organización. Informar sobre la estructura, funcionamiento y condiciones dentro las que se da el caso y que determina conductas, responsabilidades y decisiones de los personajes.
- Descripción de los personajes. Se presentan las características de edad, experiencia laboral, puesto de trabajo, antecedentes académicos, etc.
- Descripción del problema. Se narra el suceso motivo del estudio de caso, planteando concreta y objetivamente los hechos y la participación de cada personaje , así como las consecuencias resultantes.
- Preguntas. Se plantean una serie de interrogantes que permitirán analizar, discutir o establecer conclusiones propias sobre el caso.

²⁹ Craig, R.L. & Bittel L.R. (1981). *Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal*. Edif. Diana. 1981. Cap. 10. p. 194-224.

³⁰ *Ibid.*

Representatividad de la elaboración de Casos ³¹

Como se citó anteriormente, la metodología tuvo su cuna en la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard, ya que a través de ella era posible presentar casos que describían situaciones repetidas con soluciones muy parecidas, permitiéndolo con ello, fundamentar el ejercicio de la Jurisprudencia.

Al reconocerse su valor de aplicación en otras disciplinas sociales, se empezó a utilizar como herramienta que describe procesos vivenciales y que sirve como testimonio o base para el desarrollo de nuevos procesos de investigación que a su vez generan mayor conocimiento.

Forma de Planeación y elaboración de una caso ³²

- a) Planteamiento del Caso: es necesario determinar el objetivo del uso del caso, y posteriormente preparar una breve reseña del mismo, con el fin de guiar la recopilación de datos y establecer todas las fuentes posibles.
- b) Identificación del Caso: una vez identificadas las principales fuentes de datos se elabora un breve resumen del caso.
- c) Recopilación de Datos: es necesario ponerse en contacto con las fuentes de información programando para ello entrevistas, reuniones, periodos de observación o tiempo para estudiar documentos; se recomienda organizar los datos de acuerdo con el resumen.
- d) Bosquejo del Caso: se debe utilizar un estilo narrativo tratando de que éste sea objetivo, claro y que atraiga el interés del lector.
- e) Informe Final: para ello se hace circular el Borrador entre los compañeros para que den su punto de vista, en caso de sugerencias considerar su inclusión, a partir de lo cual se hacen las correcciones necesarias y se somete la versión final a una última revisión, de no existir revisiones, se mandará a imprimir.

Redacción de un caso

La redacción de un caso puede ser una tarea no tan sencilla como pudiera parecer, debemos tomar en cuenta algunos puntos que se deben de considerar para escribirlo como son la objetividad, realismo y la extensión del caso.

- **Objetividad:** al escribir el caso es importante considerar que se deben reflejar los hechos objetivamente, la inclusión de opiniones personales puede llegar a afectar negativamente el análisis de éste.
- **Realismo:** el escritor no debe conformarse con que su caso sea real o basado en una situación real; debe además preocuparse porque su presentación así lo refleje, de manera que motive al lector a analizarlo y a vivirlo como una situación verdadera. Es importante señalar en éste punto, que en ocasiones es necesario cambiar los nombres a los personajes y a la organización por nombres ficticios, si se usan los verdaderos deben recabarse la autorización por escrito de los mismo.
- **Extensión del caso:** en promedio los casos pueden oscilar entre las dos y las seis cuartillas, pudiendo existir casos de una sola cuartilla o más de seis, se debe considerar que en los casos demasiado largos su lectura se vuelve poco ágil y se pierde su objetivo, se recomienda que los casos se elaboren entre las dos y las cinco cuartillas.

³¹ Craig. op. cit..

³² Pigors. op. cit..

2.3.2 Valuación de la aplicabilidad del Método de Casos ³³

Las posibilidades didácticas que abre ésta metodología son innumerables, a continuación señalo algunas de las que considero más relevantes:

- ✓ El método del estudio de casos entrena a las personas a identificar y a analizar problemas complejos y estructurar sus propias soluciones, al mismo tiempo que participa activamente en el programa de instrucción.
- ✓ Cada miembro del Grupo hace su propia propuesta, no es aceptada la solución o análisis de uno solo sin crítica. Los estudiantes están expuestos a una variedad de aproximaciones, interpretaciones y personalidades.
- ✓ Principios y generalizaciones, si son sugerencias, provienen de casos prácticos y son establecidas por los estudiantes, quienes desarrollan un entendimiento más completo y realista de los principios importantes.
- ✓ Las personas que están acostumbradas a analizar los problemas desde un punto de vista muy particular se ven forzadas a analizar situaciones reales con un criterio más general, tomando en cuenta los intereses generales de la empresa y no los de un departamento específico.
- ✓ Por su propia naturaleza, los casos llaman la atención de estudiantes y de los supervisores; tiene sabor de realidad, son dramáticos y poseen ideas académicas y presentan principios formales en forma humana incorporando las fuerzas y debilidades de la gente. En las reuniones de los estudiantes llegan a ser sinónimos con el fracaso y con el éxito en el que han estado mezclados. ³⁴

2.4 Conclusión

El proceso de toma de decisiones es un conjunto de acciones que, a través de una metodología, permite conocer el problema a resolver, descubrir las alternativas de solución y por medio de diferentes técnicas de valuación, evaluación y selección, tomar aquella que resulte más conveniente para el individuo o para la organización, que resuelva apropiadamente el problema en cuestión.

Si integramos los fundamentos utilizados por la metodología de casos al proceso de toma de decisiones, para presentar una vivencia en forma de Caso Práctico, obtendremos un documento que además de ser didáctico al lector, permita de manera práctica vivir la aplicación de una metodología actualmente muy utilizada en la vida diaria de las personas y de las organizaciones, que en su diseño sea clara y que le abra posibilidades de aplicación al lector.

³³ Yin. op. cit.

³⁴ Figors. op. cit.

Capítulo 3: Marco de Referencia

- 3.1 El Sistema Financiero Mexicano.
 - 3.1.1 La evolución del Sistema Financiero en México.
 - 3.1.2 Organismos que integran al Sistema Financiero Mexicano.
 - 3.1.3 Empresas en el Sistema Financiero Mexicano.
 - 3.1.4 Situación actual en el Sistema Financiero Mexicano.
- 3.2 El Funcionamiento de un Banco.
 - 3.2.1 Estructura Organizacional del Grupo Financiero CiuBank.
 - 3.2.2 Fundamentos de dirección del Grupo Financiero CiuBank.
 - 3.2.3 Estructura organizacional del Grupo Financiero CiuBank.
 - 3.2.3.1 Áreas funcionales.
 - 3.2.3.2 Representación de la estructura en sus principales áreas.
- 3.3 Evolución del GFCiuBank.
- 3.4 La realidad de la Industria Bancaria Mexicana.
 - 3.4.1 El cambio histórico que se está desarrollando en la Industria Bancaria Mexicana.
 - 3.4.2 El viejo mundo pasa rápidamente.
 - 3.4.3 Un nuevo tipo de actividad bancaria empieza a emerger.

3.1 El Sistema Financiero Mexicano

El Sistema Financiero Mexicano comprende a todas aquellas Instituciones dedicadas a la actividad financiera en nuestro país, éstas son reguladas en su operación por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, la cual es asistida en las tareas de vigilancia, normatividad, autorización, etc. por tres organismos especializados, mismos que agrupan a las empresas participantes del Sistema Financiero de acuerdo a su actividad específica.

3.1.1 El papel y la evolución del Sistema Financiero en México

Se destaca en términos generales la evolución del sistema financiero de 1897 a la fecha. Se toma dicho año porque en él se expidió la Ley General de Instituciones de Crédito.

En 1910 surge la Bolsa de Valores en México, para ese año existían veinticuatro bancos de emisión o comerciales, cinco bancos refaccionarios y la Bolsa.

En 1919 con base en la Constitución, se organiza un nuevo sistema financiero y ya para 1920 existían veinticinco bancos de emisión, tres hipotecarios, siete refaccionarios y la bolsa de Valores.

En 1925 se reorganiza el sistema financiero y se emite la Ley General de Instituciones de Crédito, al mismo tiempo que se funda el Banco de México.

En 1928 nace la Asociación de Banqueros de México y la Comisión Nacional Bancaria. En 1931 se emite la Ley Orgánica del Banco de México, que lo faculta para la emisión monopólica del circulante.

En el sexenio cardenista se crearon: Nacional Financiera, Banco Nacional de Crédito Ejidal y el Banco nacional de Comercio Exterior.

De 1941 a la década de los sesentas, se emite una nueva Ley Orgánica del Banco de México y La Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, se crea la Comisión Nacional de Valores y para 1954 se emite la Ley de la Comisión Nacional de Valores. Para las décadas de los 50-60's, la banca no tuvo grandes cambios, aunque cabe destacar que Nafinsa y el Banco de México jugaron un papel más importante en el Sistema Financiero. Al mismo tiempo la Banca privada comercial siguió creciendo y desarrollándose extraordinariamente.

El 23 de diciembre de 1974 fue modificada la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares que permite el funcionamiento de la Banca Múltiple, con lo cual se agrupan todas las funciones de la banca especializada.

La banca múltiple permite la concentración de los recursos monetarios y financieros, consolidando grandes consorcios que abarcan empresas industriales, mineras, comerciales, turísticas, de construcción, etc., surgiendo los tres Grupos Financieros más importantes en el país entre otros:

- Grupo Banamex.
- Grupo Bancomer.
- Grupo Serfin.³⁵

³⁵ Silvestre, Médez José, (1998), Problemas Económicos de México, Ed. McGraw Hill. México. Cap. 6. p 227- 240.

En 1979 éstos tres Grupos Financieros manejaban el cincuenta y cinco por ciento de los recursos bancarios del país, lo que demuestra que la banca evolucionaba hacia una mayor concentración de recursos e ingresos de monopolización y consecuentemente del fortalecimiento de los grandes grupos financieros, lo que les permite influir más en las decisiones de política en general y de política económica del país.

El sistema bancario, según las autoridades no venía cumpliendo con las funciones encomendadas, por lo que el 1º De Septiembre de 1982 José López Portillo, anuncia la nacionalización de la banca. Los tres objetivos fundamentales de la nacionalización bancaria fueron:

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

El 1º de Septiembre de 1982 se decreta también el control generalizado de los cambios con el objeto de evitar la fuga de capitales, fortalecer el peso e impulsar el desarrollo de las actividades productivas.

Después de la nacionalización bancaria que cambia la estructura del sistema financiero mexicano, se emiten nuevas leyes que modifican y que regulan dicho sistema.

En la administración de Salinas de Gortari de 1988 a 1994, se da el proceso de reprivatización de la banca, de tal forma que los bancos nacionalizados se vuelven privados, constituidos como sociedades anónimas, que a su vez forman grupos financieros de diversos tipos (Mifel, Promotor del Norte, Inbursa, Alianza, etc.), así como una autorización para el funcionamiento de la Caja de Ahorros La Libertad.

En el sexenio del Ernesto Zedillo, el Sistema Financiero continúa su evolución de la siguiente forma:

1. Se constituye una nueva institución de banca múltiple llamado Banco Afirme.
2. Empieza la participación de Bancos extranjeros en el país: Chase Manhattan, Fuji Bank, American Express, etc.
3. El problema de carteras vencidas se agrava en forma extraordinaria. Se crean las unidades de inversión (UDIs), con el objeto de ayudar a resolver el problema de las carteras vencidas y fomentar el ahorro.
4. Algunos bancos han sido intervenidos gerencialmente: Grupo Financiero Asemex, Banpaís y Banca Confía.
5. Se privatiza el sistema de pensiones y empieza a funcionar el Sistema de Ahorro para el retiro (SAR).
6. La crisis de 1995 afecta en forma severa a todo el Sistema Financiero Mexicano, que para 1998 no se ha recuperado.
7. En 1990 se crea el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA) con el objeto de ayudar a resolver el problema de la cartera vencida, para apoyar la liquidez de los bancos.
8. Se suscribe el Acuerdo de Apoyo Inmediato a Deudores de la Banca.
9. Surgen varios movimientos de apoyo a deudores de la banca, como "El Barzón".³⁶

* Silvestre.op. cit.

3.1.2 Organismos que integran al Sistema Financiero Mexicano

⇒ **La Comisión Nacional Bancaria y de Valores.**

La cual tiene a su cargo la vigilancia y auditoría de las operaciones bancarias y del mercado de valores, operaciones bursátiles, así como las actividades de los Agentes de Bolsa.

⇒ **Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.**

La cual tiene a su cargo la vigilancia y auditoría de las operaciones que realizan las Instituciones de Seguros y Fianzas.

⇒ **Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro.**

Este tiene a su cargo la vigilancia y auditoría de las operaciones que realizan las Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES), así como las Sociedades de Inversión Especializadas en el manejo de Fondos para el Retiro. (SIEFORES).

⇒ **Banco de México.**

Es la Banca Central Autónoma que tiene como actividad principal la regulación y el control de la política monetaria, crediticia y cambiaria del país, así como el manejo de los flujos de tesorería de las Instituciones de Crédito (Bancos).

3.1.3 Empresas en el Sistema Financiero.

Dentro del Sistema Financiero Mexicano, podemos identificar la participación de las siguientes empresas:

Instituciones de Crédito:

Son las únicas autorizadas en nuestro país para prestar el servicio de Banca y de Crédito, se comportan como un intermediario financiero que capta recursos del público ahorrador para posteriormente colocarlo entre el usuario del dinero, se agrupan en dos grandes divisiones: Banca Múltiple y Banca de Desarrollo.

Organizaciones Auxiliares de Crédito.

Estas son las encargadas de apoyar a la intermediación financiera en actividades y áreas específicas y se clasifican en:

- **Almacenadoras:** Empresas especialistas para prestar el servicio de almacenamiento, guarda y conservación de mercancías o bienes en Almacén Financiero.
- **Arrendadoras:** Empresas dedicadas al arrendamiento puro y financiero de muebles o inmuebles.
- **Factoraje:** Empresas especializadas en operaciones de compra-venta de documentos por cobrar (facturas, pagarés, contrarecibos, etc.) a través de contratos de factoraje financiero.
- **Casas de Cambio:** Empresas dedicadas únicamente a las operaciones de compra-venta de divisas.
- **Uniones de Crédito:** Empresas dedicadas a intermediar operaciones de financiamiento, así como la compra-venta de materias primas o productos terminadas de sus socios (micro y pequeños empresarios).³⁷

³⁷ Perea, Jorge (1998) * Manual de Inducción * Grupo Financiero Serfin, Iserfin.

Mercado de Valores:

El mercado financiero es donde se realizan toda clase de operaciones con títulos bursátiles, previamente autorizados por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, sus principales instituciones son:

- **Bolsa Mexicana de Valores:** Estructura formal dentro de la cual se desenvuelven las operaciones bursátiles en nuestro país, proporciona locales, instalaciones y mecanismos que permiten el desarrollo del mercado respectivo.
- **Casas de Bolsa:** Sociedades Anónimas que actúan como intermediarios en las operaciones de compra-venta de valores bursátiles.
- **Sociedades de Inversión:** Empresas dedicadas a invertir en valores bursátiles diversificando el riesgo, a través de la conformación de portafolios de inversión y operar con la aportación de miles de inversionistas.
- **Instituto para el Depósito de Valores:** Institución dedicada a prestar el servicio de guarda, administración y compensación de valores bursátiles.

Aseguradoras:

Intermediarios financieros especialistas en ofertar contratos de protección contra riesgo a personas físicas o morales, para sí mismos o para sus bienes.

Afianzadoras:

Empresas especialistas en diseñar instrumentos de cobertura de riesgos que permiten garantizar a través de un contrato, obligaciones entre particulares.

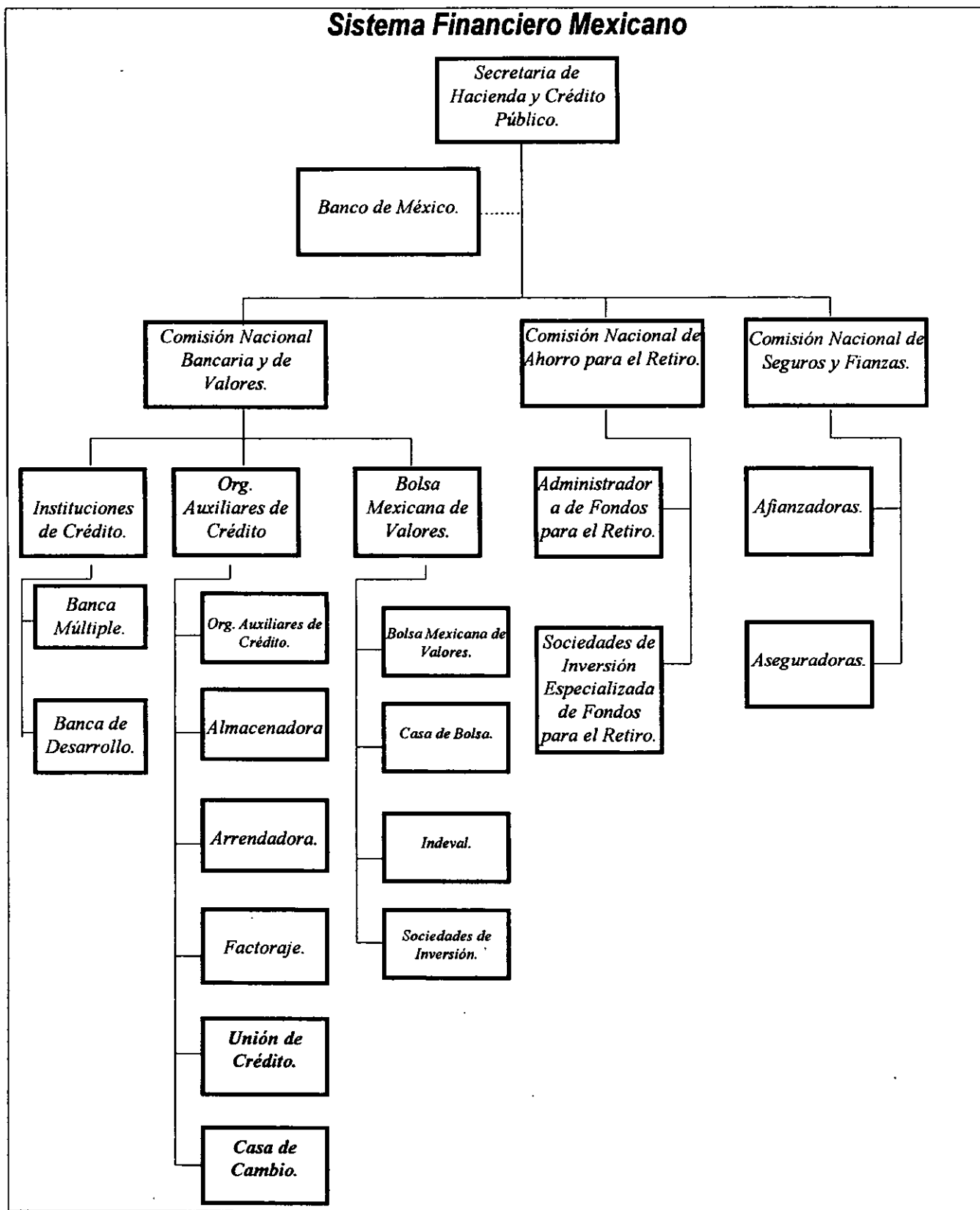
Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORES):

Entidades financieras dedicadas a efectuar la apertura y administración de las cuentas de los trabajadores.

Sociedades de Inversión Especializada en el Manejo de Fondos para el Retiro (SIEFORE):

Sociedades de Inversión especialistas en recibir recursos del seguro para el retiro, cesantía y vejez para su inversión en valores bursátiles.³⁸

³⁸ Ibid.



3.1.4 Situación actual en el Sistema Financiero Mexicano ³⁹

Para responder al cuestionamiento de cuáles son sus principales problemas y posibles soluciones es necesario hacer un análisis de la situación de las instituciones financieras del 1° de Septiembre de 1982 a la fecha, tomando como base los elementos que fundamentaron la nacionalización bancaria.

Actualmente el sistema financiero no cumple con los objetivos para el cual fue creado, por lo que, se refleja una inadecuada actividad económica de distribución de los recursos monetarios en la economía del país, generándose con ello los síntomas de los fenómenos económicos de concentración y centralización de capitales.

Sus principales problemas son:

- ✓ El sistema financiero no responde a las necesidades del aparato productivo y de distribución, que es el de servir de intermediario entre el público ahorrador y los inversionistas.
- ✓ Los recursos bancarios no se distribuyen de manera equilibrada en el país y en las diferentes ramas productivas y los diversos sectores sociales, se concentra en el D.F., Guadalajara y Monterrey, así como en las actividades especulativas. Por otra parte en la actualidad el Estado es el que mayor porcentaje de los recursos bancarios obtiene vía financiamiento a través del encaje legal.
- ✓ Las tasas de interés bancario son muy elevadas, lo que ha provocado mayor rendimiento al ahorro que a la inversión; esto ocasiona que se desaliente la inversión y que se favorezca las actividades especulativas.
- ✓ A pesar de estas altas tasas de interés, continúa la desconfianza del público, que se demuestra con la fuga de capitales del país, con el descenso de la tasa real de captación de recursos bancarios y con el hecho de que el ahorro se ha concentrado en el depósito a corto plazo.
- ✓ Fuerte cartera vencida.
- ✓ Altos márgenes de intermediación financiera.
- ✓ Exceso de personal directivo y falta de personal operativo.
- ✓ Excesivo crecimiento de intermediarios financieros no bancarios.
- ✓ Los créditos son escasos, caros y de corto plazo, además de que no contribuyen al incremento del ahorro interno.
- ✓ Muchos de los recursos financieros (ahorros) se canalizan hacia los intermediarios financieros no bancarios (casas de bolsas) en lugar de ir a los bancos.

Sus posibles soluciones son: ³⁹

Basta que el sistema financiero cumpla con los objetivos para los cuales fue creado; para ello se requiere de un cambio de mentalidad de las autoridades financieras que permitan el cambio de la política monetarista por una política financiera que esté al servicio del aparato productivo y de distribución de la economía nacional.

- Los recursos captados por el sistema financiero deben canalizarse en primer lugar al aparato productivo, cambiando los criterios de asignación de créditos de manera que éstos lleguen a quien los necesita.

³⁹ Silvestre op. cit.

- Disminuir substancialmente la publicidad bancaria, especialmente televisada, y canalizar éstos recursos a la construcción de viviendas de interés social y al campo.
- El crédito bancario distribuirlo en forma más equitativa para que se beneficie a más regiones del país en las actividades primarias.
- Reducir el costo de operación de la Banca.
- El estado debe seguir regulando no sólo al sistema bancario sino a todo el sistema financiero en su conjunto, de manera que su funcionamiento contribuya al desarrollo socioeconómico del país.
- Mejorar el servicio bancario, contando con personal capacitado y con experiencia para tratar al público.
- Es necesario que las tasas de interés se manejen con criterios sumamente flexibles, que permita adecuarlas en el corto plazo y al mismo tiempo que impulsen el ahorro y no desalienten la inversión.

En síntesis, el sistema financiero debe jugar el papel de intermediario financiero para permitir el fomento de las actividades productivas del país e impulsar el desarrollo socioeconómico que elimine la crisis, propiciando el crecimiento económico a través del aumento de la producción y la productividad mediante la canalización oportuna de créditos baratos y suficientes.

Ante la apertura económica del país, el sistema financiero mexicano tiene el reto de volverse más eficiente, mediante el aumento de la productividad que le dará mayor competitividad.⁴⁰

3.2 El Funcionamiento de un Banco

3.2.1 Fundamentos normativo-jurídicos de su funcionamiento

De acuerdo a la Ley General de Instituciones de Crédito, un Banco es una Institución de Banca Múltiple, la cual es la única autorizada por la CNBV para prestar el servicio de Banca y Crédito. El servicio de Banca y Crédito consiste en captar los recursos del público ahorrador a través de las cuentas de cheques, ahorro e inversiones, para posteriormente colocarlos entre los clientes usuarios del dinero, a través de distintos tipos de créditos (créditos hipotecarios, empresariales, personales, tarjeta de crédito, etc.), quedando el banco comprometido a pagar un determinado interés a los clientes ahorradores.

Las principales Operaciones de un Banco son: Recibir los depósitos bancarios de dinero, Emitir bonos bancarios y obligaciones, Constituir depósitos en Bancos y Entidades Financieras del Exterior, Otorgar préstamos o Créditos, Expedir tarjetas de Crédito, Asumir obligaciones por cuenta de terceros (Aceptaciones, endosos, aval, etc.), Realizar operaciones con oro, plata y divisas, Prestar servicios de caja de seguridad, Expedir cartas de crédito y Realizar operaciones de Fideicomisos.⁴⁰

⁴⁰ Silvestre. op. cit.

⁴¹ Perea. op. cit.

3.2.2 Fundamentos de dirección del Grupo Financiero CiuBank ⁴²

Visión de la dirección actual:

Posicionar nuevamente al GFCiuBank dentro de los tres Bancos con mayor participación en el mercado nacional y establecer las bases que le permitan acceder a otros mercados con ventajas que lo lleven a mantenerse en el concierto de la competitividad internacional.

Misión corporativa

※ **Razón de ser:**

Servir a nuestro mercado objetivo a partir de sus necesidades financieras, con el propósito de:

construir un Grupo Financiero con altos niveles de rentabilidad, que contribuya activamente al desarrollo económico del país, con alta calidad de respuesta y calidad de servicio.

Plan inmediato de acción:

1. Capitalizar al GFCiuBank, mediante el fortalecimiento del capital y la evaluación de alianzas extranjeras.
2. Fortalecer el Balance del GFCiuBank, por medio de la venta de cartera vencida, disminución del costo del fondeo, mejorar la estructura de captación, abatimiento de costos de operación / gasto, redimensionamiento del banco y mejorando la calidad de los activos.
3. Desarrollar la plataforma tecnológica de los sistemas de: captación y colocación, información gerencial, administración de portafolios, riesgos de crédito, operación, posiciones.
4. Generar una Consolidación Estructural mediante, la segmentación de productos y mercados, el desarrollo de Cultura Organizacional y orientación a la rentabilidad y al servicio no al tamaño.

3.2.3 Estructura organizacional del Grupo Financiero CiuBank ⁴²

3.2.3.1 Áreas funcionales

1. Consejo de administración:

En éste organismo se integran los accionistas más representativos del GFCiuBank y, a través de él se lleva acabo la vigilancia, administración e información de la posición financiera del Grupo, así como la aprobación de estrategias que seguirá el GFCiuBank y que permiten garantizar óptimos niveles de rentabilidad a nuestros accionistas, quien preside éste consejo es el Lic. Abelardo González González.

⁴² Perea. op. cit.

2. Dirección General:

Está a cargo del Lic. Gilberto Flores Flores, quien cuenta con 25 años de fructífera experiencia dentro de la Banca Mexicana. La trayectoria del Lic. Flores le ha brindado una amplia visión y profundo conocimiento del Sistema Financiero, razón por la cual es considerado actualmente uno de los más destacados ejecutivos en el Sistema Financiero.

3. Auditoría:

Es un organismo autónomo dedicado a revisar y verificar toda la operación del GFCiuBank, así como desarrollar todos los aspectos relacionados con la Seguridad Bancaria.

4. Operaciones:

Esta Dirección tiene bajo su responsabilidad la Administración y el Desarrollo de sistemas que permiten llevar a cabo las operaciones pasivas (**créditos**) y activas (**inversiones**) en el Banco, e inclusive, en áreas específicas como son la pequeña y mediana empresa y el área hipotecaria.

5. Crédito:

Dentro de sus principales actividades podemos mencionar que: establece los mecanismos que permiten normar y administrar la actividad del crédito en el Banco, así como vigilan el nivel de riesgo de este tipo de operaciones concedidas a los clientes.

6. Finanzas.

Se dedica fundamentalmente a efectuar el registro contable de todas las operaciones del Banco, así como el desarrollo de planes que permitan el seguro y sano desarrollo de las finanzas del GFCiuBank.

7. Administración:

Efectúa la comercialización de los activos no bancarios, el manejo de la Administración de Recursos Humanos y emite la comunicación formal a todo el personal del GFCiuBank.

8. Recuperación:

Tiene bajo su responsabilidad una de las actividades de mayor importancia para el GFCiuBank, esta es la recuperación de la cartera derivada de los créditos autorizados a nuestros clientes, la recuperación se efectúa por vía judicial o extra judicial.

9. Menudeo:

Brinda la atención y venta de productos y servicios financieros específicamente a personas físicas con o sin actividad empresarial, así como a los pequeños y medianos empresarios, a través de la red de Sucursales a nivel nacional.⁴³

⁴³ Perea. op. cit.

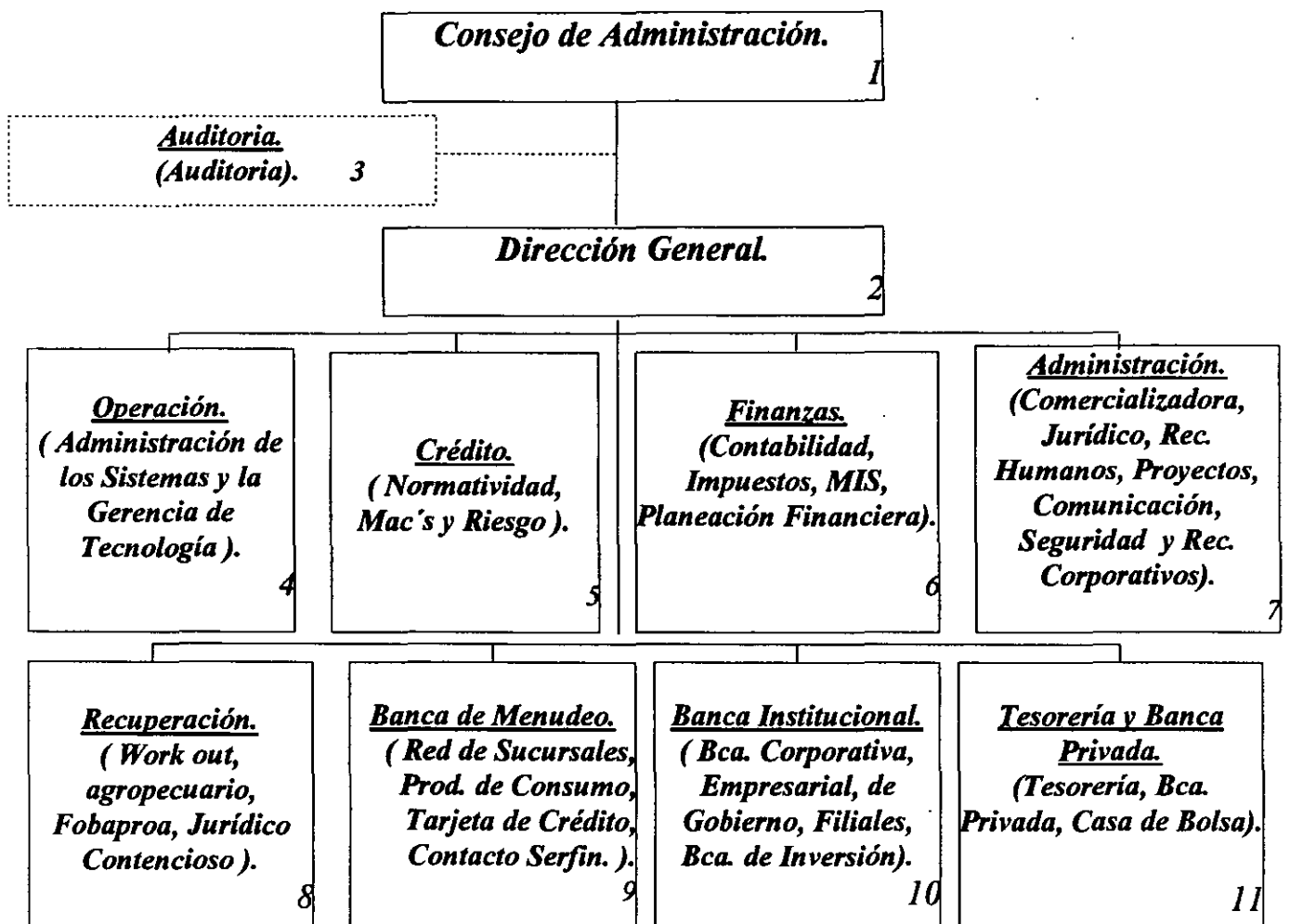
10. Institucional:

Orienta sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de financiamiento e inversiones entre otros servicios del sector empresarial e inclusive oferta de productos y servicios financieros a empresas del sector Gobierno.

11. Tesorería y Banca Privada:

Atiende a los inversionistas de mayor poder económico y que gustan de invertir en instrumentos bursátiles, de igual forma tiene bajo su responsabilidad el manejo de la tesorería de las empresas del GFCiuBank. ⁴⁴

3.2.3.2 Representación de la estructura en sus principales áreas



⁴⁴ Perea op. cit.

3.3 Evolución del GFCiuBank

El 27 de abril de 1864 llegaron a la ciudad de Veracruz, procedentes de Inglaterra, los Sres. Guillermo Rodríguez y Roberto González para abrir el primer banco privado con el nombre de Banco de París, México y Sudamérica. El 2 de julio el banco estaba listo para comenzar operaciones y el 1o. de agosto se inauguró, llegando el primer cuenta habiente el 4 de Agosto, el Sr. Francisco de Paula y Suárez.

De 1865 a 1899, el Banco de París y México lanzaba los primeros billetes, el 1o. de Febrero de 1865 comenzaba el jugoso negocio con los pesos de plata mexicanos a nivel internacional, al mismo tiempo se introducían los servicios de pólizas de seguros de vida y contra incendios. Un contrato del Banco de Gobierno estableció un acuerdo de un pago anual de tres mil pesos por concepto de Derechos de operación. Para 1899, el capital social del banco había ascendido a 15 millones de pesos y había 23 Bancos funcionando en el territorio mexicano, el Banco de París y México seguía poniendo énfasis en obras sociales como el sistema de desagüe del Valle de México.

De 1900 a 1935, El Banco de París y México adquiere la "East Coast of Puebla Colonization Company" para la explotación maderera y chiclería de la zona, inicia la construcción del primer edificio diseñado para una Institución Bancaria, con trabajos dirigidos por el célebre Miguel Ángel Quevedo, que se inauguraría en 1913 y que es hoy una joya arquitectónica del primer cuadro de la Ciudad de México. Para 1916, el 17 de Septiembre aparece La Ley que declara inconstitucionales las concesiones bancarias y autorizaba a la Secretaría de Hacienda a asignar consejos de incautación. En 1921, Alvaro Obregón decreta la recuperación de la personalidad jurídica de los bancos y su devolución a los representantes legítimos.

De 1936 a 1963, el Sistema Bancario Mexicano se consolida. El Banco incrementó sus actividades, ampliaron el Edificio Central y se aplicaron nuevos sistemas de organización integral, que contemplo la apertura de oficinas directas y la fusión de bancos locales del interior del país. En 1950 compra el Banco del Sureste, S.A., convirtiendo en filiales los bancos del Bajío, Mercantil de Michoacán, Agrícola y Comercial de Mérida. Esto le permite al Banco de París y México ampliar su capacidad de acción y profundidad de sus operaciones, lo cual se tradujo en créditos a la industria ganadera y agrícola.

En 1964, celebró su primer siglo de vida.

De 1968 a 1980, el banco se asocia con Master Card y aglutinó a otras instituciones para crear Carnet. En 1971, se funda el Grupo CiuBank, nombre abreviado por Walter López (Publicista de Servicios Financieros Integrados). Durante el X Campeonato Mundial de Fútbol en 1974 debutó el Sr. CiuBank, además asociado con diez bancos europeos y cuatro Latinoamericanos, formó el Euro Latinoamerican Bank United (Eula Bank) como puente entre ambos continentes. En abril de 1976, el banco convocó a una reunión histórica la Asamblea General Ordinaria de Accionistas, la cual marcó el inicio de la fusión ya preparada y condujo al nacimiento de CiuBank, el 17 de mayo de ese mismo año la Secretaría de Hacienda otorga la aprobación para que reconociera a CiuBank, S.A. de C.V. como Banca Múltiple. ⁴⁵

⁴⁵ Perea. op. cit.

De 1990 a 1994, existe un nuevo propietario de CiuBank. Formando así un Grupo Financiero constituido por: una Casa de Bolsa, una Arrendadora y Sociedades de Inversión. ⁴⁶

El 27 de marzo de 1992, se realizaron las Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria, donde se nombró al Lic. Adrián Pérez González como Presidente del Consejo de Administración de GFCiuBank, quedando integrado por las empresas: CiuBank y sus empresas subsidiarias: Operadora de Bolsa, Seguros CiuBank, Arrendadora CiuBank y Almacenadora CiuBank para dar un nuevo salto en sus ya 127 años de historia. Se presente a los clientes "La Tarjeta CiuBank" bajo el sistema Cirus (con más de 130,000 cajas permanentes alrededor del mundo), producto financiero creado bajo el liderazgo del Grupo Financiero CiuBank.

En 1995, bajo la presión de la poca inversión mexicana en la Banca, los accionistas y trabajadores del Grupo Financiero CiuBank hacen un esfuerzo y realizan el proyecto PRACCIS (Programa de Acción inmediata en Sucursales) que consiste en el cambio de imagen institucional y la implantación del sistema de sucursal en línea. Con esto CiuBank sufre un cambio total de imagen de servicio y mentalidad; así inicia una importante etapa del Grupo Financiero CiuBank en respuesta a las necesidades de su clientela.

En 1996, se integra al GFCiuBank el Lic. Gilberto Flores Flores como Director General, con su llegada estableció un nuevo Plan de Acción que permitió fortalecer la posición financiera y de mercado del Grupo; además de la conformación de la Afore Ciudad, con la participación del GFCiuBank con un 51%, Citibank el 40 % y AFP Habilidad con el restante 9 %, además de la venta del 100 % de la empresa filial Afianzadora de Morelos a la firma de United States Fidelit & Guarana.

En 1997, se lanza al mercado el instrumento de captación dirigido a personas físicas con o sin actividad empresarial denominado "Check Ciu". Se festeja el 25o. Aniversario de Operadora de Bolsa CiuBank (OBCI) y Seguros CiuBank.

En 1998, GFCiuBank se mantiene a la vanguardia en instrumentos de captación diseñando seis tipos diferentes de Check Ciu, de acuerdo al Estilo de vida de los Clientes:

Check Ciu:

- *Activo.*
- *Efectivo.*
- *Clásico.*
- *Ejecutivo.*
- *Platino.*
- *Empresarial.*

⁴⁶ Perea. op. cit.

3.4 La realidad de la Industria Bancaria Mexicana ⁴⁷

3.4.1 El cambio histórico que se está desarrollando en la Industria Bancaria Mexicana

La industria bancaria comercial en México sobrelleva actualmente un cambio histórico que afectará todo aquello que signifique ser un proveedor exitoso de servicios bancarios en el futuro. La dirección que este cambio está tomando en la industria no es misteriosa. El mismo cambio de estilo, de ser una industria bancaria centrada en el capital, a ser centrada en el cliente, empezó hace más de una década en los EUA y ha alcanzado madurez ahí. Este cambio en la industria no jugará el mismo papel aquí, que como jugó en los EUA, ciertamente, será con las características distintivas mexicanas. Lo que está sucediendo en México, no es el resultado de la aparición repentina y anómala de algunos competidores pequeños y agresivos. En esencia, se está dando el mismo fenómeno que pasó en EUA, y el rasgo central del estilo de competencia para los clientes puede ser reconocido fácilmente desde ahí: la competencia para los negocios de los clientes, competencia para los gustos y preocupaciones de los clientes individuales que aparecen primero como servicios cuidadosamente diseñados y apuntados hacia segmentos de mercado rentables; un salto fuera del mármol y de la solidez como carácter distintivo clave de las identidades bancarias, un cambio hacia gráficos modernos y muestras materiales eficientes.

3.4.2 El viejo mundo pasa rápidamente

Hace una década las grandes empresas mexicanas movieron sus inversiones bancarias a los Bancos de EUA con competencias internacionales. Los bancos internacionales han perdido ese negocio y han sido dejados con menos servicios rentables administrando transacciones locales.

Lo que tradicionalmente se ha entendido como actividades bancarias en México --el Rol de los bancos en la vida política, económica y comercial de su gente, empresas y los tipos de servicios que se espera que los bancos proporcionen- están sucediendo en éste preciso momento. Edificios extravagantes diseñados para inspirar asombro y sensación de solidez y protección del dinero, siguen siendo la norma pero, así como las máquinas de escribir en el momento de la aparición de las computadoras personales ya con el tiempo están fuera del juego. El rígido estilo de servicio burocrático - *"espere, pronto estaremos listos para servirle"*- no podría estar mejor diseñado para producir adversidad en los miembros modernos de alto nivel, emprendedores de la nueva y joven clase media. Están ocupados y no quieren esperar; éstos y otros rasgos tradicionales de las instituciones bancarias son ciertas y están aún dominando en las culturas y servicios de la mayoría de los competidores, pero cada día se ven más como fuentes de dificultades, rigidez, desperdicio e irritación, no solo hacia los clientes sino hacia las mismas empresas bancarias.

Las actividades bancarias han sido organizadas alrededor de principios clasistas, orientados a las personas capitalistas. Para la gente con dinero los servicios individualizados han estado disponibles, y el cliente ha estado relativamente bien tratado, de acuerdo con la cantidad de recursos involucrados. ⁴⁷

⁴⁷ Guerrero, et. al (1997) * Diagnóstico de la Situación Actual en Serfin * Ed. Business Desing Asociates. México D.F.

Para la clase media los servicios bancarios han estado también disponibles, pero se ofrecen y administran alrededor de estándares y procedimientos diseñados para la convivencia de la instituciones, no para los clientes. Como el automóvil original de Henry Ford podía escoger el color que uno quisiera, siempre y cuando fuera negro. Cuentas de cheques y de ahorro, inversiones y tarjetas de crédito estaban disponibles como "productos" distintos. Para adquirir estos productos, el "consumidor" (No le llamaremos un socio o un cliente, porque deseamos reservar estas palabras para indicar un tipo de relación diferente que el Banco debe brindar para el futuro) podría ir con la persona apropiada en el establecimiento adecuado, solicitar el servicio, pagar una cuota por el privilegio de ser otorgado el servicio, y entrar a un mundo rígido de reglas y procedimientos que tienen nada que ver con las preocupaciones del cliente o su vida. Para la gente pobre, hasta ahora, los servicios bancarios han sido pensados como innecesarios para vivir, y no rentables para hacer negocios bancarios.

La actividad bancaria, sin embargo, ha sido entendida como un conjunto extendido de prácticas para manejar dinero físico. CiuBank administra una caja chica, mantiene tabuladores en los contenidos en la caja de efectivo, y organiza filas que llegan a las ventanillas donde la gente puede ir para poner o sacar efectivo de su caja de seguridad. Algunos de los puntos esenciales de ésta actividad son:

- Cuentas de cheques y cajeros automáticos son una manera conveniente de sacar efectivo de un banco. Los cheques son entendidos como fichas, dándoles un valor siempre y cuando se de un acceso y referencia para el dinero "real" - el efectivo en el banco -.
- Las cuentas de ahorro son dinero en el banco que será dejado por un largo periodo de tiempo.
- Cheques de Caja (cheques del propio banco), respaldados por su reputación institucional.
- Para los privilegiados, los bancos prestan dinero por una cuota - el interés -. CiuBank, en sus mejores tiempos, sigue siendo un "vendedor de dinero".

No es sorpresa, que la parte de GFCiuBank preocupada con la administración de las sucursales a través de las cuales los consumidores interactúan con el Banco, se le llama "Distribución". (Interpretación cuya nomenclatura está basada en la teoría de "El Tío Rico". Significa que las finanzas, en sus raíces, se refieren a la práctica de tener que metalizarse).

Las tarjetas de crédito, son una reciente adición al repertorio de los bancos, y los bancos en México están apenas familiarizándose con lo que son y de como administrarlas. En el entendimiento común, son "efectivo virtual", no hace mucho, lo que se ha convertido en "dinero de plástico", pertenecía exclusivamente a American Express y a la Air Travel Card, donde fueron inventadas para ayudar a viajeros frecuentes y no tenían nada que ver con los bancos.

3.4.3 Un nuevo tipo de actividad bancaria empieza a emerger

En este momento, una nueva interpretación de los bancos está empezando a surgir. Se presentan algunos de los elementos más importantes que han empezado a mostrarse:

- Competencia para los juicios positivos de los consumidores respecto a los resultados de los servicios bancarios en el mundo del cliente.⁴⁸

⁴⁸ Ibid.

- Servicios diseñados para cada cliente. Al principio aparece como segmentación, pero después como personalización de servicios para los clientes.
- El cliente y no el capital es la fuente de riqueza y poder en el futuro.
- Combinaciones de servicios que ayuden al cliente, en lugar de productos y reglas que simplifiquen el trabajo de ser banco.

Operaciones centradas en el cliente y éxito "en atender al cliente", ya no significa ser amable y sociable con los consumidores que puedan llegar al establecimiento buscando comprar los productos. Significa sintonizarse con las preocupaciones de los clientes, diseñando las ofertas y entregas de servicio de manera que amplifiquen o al menos no disminuyan la capacidad del cliente para cuidar sus preocupaciones en el mundo.

De esta manera, las horas que el banco esta abierto, la cantidad de interés pagado en los depósitos de cheques sobre cierto nivel, la velocidad en que los cheques son liquidados y la convivencia aportada al cliente para el manejo de tarjetas de crédito y de débito, cajeros automáticos y estados de cuenta; no son manejados como colección de componentes no relacionados. Cada uno es parte del total del repertorio de facultades con que el Banco puede encajarse en la preocupaciones y circunstancias de sus clientes.

Dentro de la misma industria bancaria, lo que se llama jugadores "nicho", como Bital y Bilbao, están mostrando las oportunidades que se abren en este mercado emergente. Aún así, las ofertas que estos bancos realizan son en este punto, de cierta manera peligrosas y no basadas totalmente en los fundamentos del fenómeno del mercado en desarrollo. El éxito de los competidores pequeños, con respecto a la atracción y satisfacción de clientes, ha venido del incremento de la especialización del mercado y del diseño de productos más específicos para cada segmento. Sin embargo, la segmentación del mercado, como un paso necesario, y una forma de cultivar sensibilidades al cliente, es solamente una iniciativa interina. Hoy la industria bancaria y los negocios en general se mueven rápidamente hacia la personalización total y hacia ofertas de productos diseñados para clientes individuales.

Los negocios necesitan volverse socios con sus clientes, desarrollando relaciones duraderas con ellos. La confianza entonces, entre instituciones y sus clientes principales, continuará siendo un componente para las empresas competitivas en el futuro. Por lo que el papel que toman las instituciones bancarias está cambiando, el banco se convierte en el administrador del fenómeno de la confianza en el comercio.

Muchos bancos están llegando, hay una transformación total que se gesta, en la cual las instituciones financieras, teléfonos, compañías de comunicación y de servicios, están siendo reformados en medio de:

- 1)Preocupaciones emergentes de los clientes y
- 2)Tecnologías digitales emergentes para comunicación, mantenimiento de registros y acción. Tomar por ejemplo lo que se puede ver al observar Elektra.

Tradicionalmente, analizando la compañía, diría que es la tienda al menudeo especializada en muebles caseros y línea blanca. Viéndolo más de cerca, podemos observar que están involucrados en gran cantidad de transacciones de monedas internacionales. ⁴⁹

⁴⁹ Ibid.

Sus productos, comprados y distribuidos en México son pagados en dólares, que se obtienen de un proceso de negocio de transferencia de fondos denominado Wester Union, en donde los mexicanos que trabajan en los EUA depositan sus recursos en los puntos de recaudación ubicados en las oficinas de Western Union y, a través de comunicación via satélite se transfieren los fondos a la tienda Elektra más cerca al lugar de residencia de la persona que lo recibe, obteniendo la empresa ganancias en lo que cobra por la transferencia y al hacer la conversión de dólares a pesos, para realizar el pago, aplicando el tipo de cambio controlado que rija en el día que se realiza la operación.

Continuando la observación, podemos ver que se encuentra en el negocio de préstamos, una proporción grande de su negocio son las compras a crédito. Pero sus clientes son gente que, por mucho, ningún banco en México quería ver tradicionalmente como un cliente. Aún así son muy rentables.

Elektra está haciendo negocios y muy buenas utilidades con el diseño de estrategias alrededor de las preocupaciones y capacidades económicas de consumidores de bajo ingreso. Sus ventajas competitivas primarias son la competencia para ofrecer rentablemente servicios financieros a familias de bajo ingreso.

Elektra es buen ejemplo de como la industria bancaria y varias industrias alrededor de ella están siendo reformadas en este movimiento. CiuBank debe decisivamente escapar de la interpretación obsoleta de lo que es un "banco" como ha sido entendido por mucho tiempo.⁵⁰

⁵⁰ Ibid.

Capítulo 4: La Situación Actual en GF CiuBank

- 4.1 Espacio en el que se desarrolla la Dirección General de Banca de Menudeo.
- 4.2 La Tragedia en el GFCiuBank.
 - 4.2.1 Como perder la confianza de un Cliente leal.
 - 4.2.2 Momentos comunes en que los clientes se dan cuenta que necesitan cambiar de banco.
- 4.3 El Banco que no cumple su función.
- 4.4 Las Evaluaciones.

4.1 Espacio en el que se desarrolla la Dirección General de Banca de Menudeo

Antiguamente, CiuBank era uno de los bancos más estables y con mayores utilidades de México, siendo un jugador activo en el sistema económico del país, su evolución y éxito fué de la mano con el crecimiento económico de vivió en las décadas de los cuarentas hasta los años setentas de este siglo. Pero, en la década de los ochentas y noventas se han presentado tiempos complicados con crisis sexenales recurrentes y que han llevado a la economía del país a pasar, después la Revolución Mexicana, los tiempos más difíciles de sus historia moderna.

Por lo anterior, hoy en día la estabilidad del CiuBank no existe. El banco se encuentra en serios problemas. Pierde clientes cada día - muchos de ellos eran los más importantes y leales - (**Anexo 1 - Estados Financieros -**).

El banco está en una tenue posición, en medio de la presión de la competencia, tanto de los que son líderes como de los que son seguidores. El área de Banca de Menudeo no está en posición de desafiar a los punteros en la industria de la banca Mexicana: Banamex y Bancomer. Sus fuentes de recursos se encuentran agotadas, sus tecnologías son anticuadas y su identidad pública desmoronada. Al mismo tiempo, pequeños competidores ganan rápidamente reconocimiento y mercado. GFCiuBank debe "alcanzar" - llegar al reto de convertirse en un jugador competitivo- muy rápidamente. Si el banco no llega al alcance de sus competidores, nosotros evaluamos que fracasará como empresa comercial. (**Anexo 2 - Participación de la Competencia -**)

El nuevo Director Ejecutivo de CiuBank, el Director General Adjunto de Banca de Menudeo, y algunos miembros de sus equipos inmediatos, están sensibles a muchos de los rasgos, desafíos del mundo cambiante de hoy, y reconocen que muchas de las antiguas maneras de hacer negocios (que en el pasado hicieron exitosos a la banca y a GFCiuBank) hoy día son inadecuadas. Sin embargo, GFCiuBank no ha comenzado a moverse hacia las prácticas necesarias para hacer de la Banca de Menudeo una banca competidora, vital y exitosa. Aún peor, los intentos emprendidos para "dar arranque" son impedidos por "una ceguera penetrante" entre la gente del banco (ellos no ven lo que no ven), y "una resignación tranquilizada" en la fuerza de trabajo (aceptación tranquila de la interpretación que no hay nada, realmente, que pueda hacer cambiar la situación en la que se encuentra el banco). (**Anexo 3 -Encuesta Clima Organizacional-**)

Una de las principales preocupaciones del Director General Adjunto de Banca de Menudeo es la de incrementar el flujo de capital (bajo la forma de cuentas de ahorro, cuentas de cheques, inversiones, etc.) en las sucursales. Para este fin, la organización ha iniciado recientemente algunas iniciativas para acercar al banco a sus clientes, interpretar que es lo que se les tiene que ofrecer y definir más productos y servicios que se adecuen mejor a sus preocupaciones. Más aún, el banco debe ser capaz de obtener el beneficio de estas nuevas iniciativas en el corto plazo, porque el capital de inversión no está del todo disponible. ⁵¹

⁵¹ Ibid.

Sin embargo, la repetición y extensión de intentos pasados de la gente del banco para volverse competitiva no serán suficientes y mucho de lo que falló en el pasado no funcionará ahora. La gente del banco carece de habilidades esenciales para escuchar a sus clientes y para diseñar maneras de hacer negocio que les produzcan satisfacción.

La mayoría de la gente del banco es ciega al cambio histórico que ocurre hoy en la industria bancaria mexicana y en el mundo en general. Los tiempos en que una empresa exitosa podía construirse encima de una pila de procedimientos y estándares, a los cuales sus clientes debían someterse, han terminado. Actualmente, como en todas las industrias, el mercado comercial bancario en México se está volviendo rápidamente muy competitivo, los productos y servicios cada vez más se ajustan a las preocupaciones y estilos de vida de cada cliente individual.

En un principio, el cambio aparece como un aumento en la segmentación, pero es una etapa intermedia de un cambio mayor y general, una producción adaptada al cliente. En este mundo emergente, las organizaciones que en el pasado se aventuraron con un estilo rígido y con procedimientos que trataban a los clientes por igual como si fueran idénticos, están descubriendo que no es simplemente una desventaja, es un riesgo.

La debilidad central dentro de la Banca de Menudeo es la cultura organizacional actual y estilo de operación del banco. Las prácticas que han causado la situación actual del banco están enfrascadas en esta cultura, y siguen siendo nutridas por esa vieja cultura. Mientras permanezca sin retos, nuevas prácticas, nuevos productos y nuevas herramientas, estarán teñidos por dicha cultura y seguirán siendo vistos como si fueran parte de una vieja manera de hacer negocios.

Por "cultura" nos referimos a las actitudes y prácticas para trabajar juntos, que son tomadas como un hecho por la gente de un banco. En Monterrey, los clientes del banco han sido jalados por la competencia. La interpretación cultural, común entre la gente del banco que conocimos, es que no hay nada que se pueda hacer al respecto. Así como la gente de Cuauhtemoc fue subyugada por la interpretación cultural de que los hombres de Cortés y sus caballos eran dioses, la gente del Banco está esperando, un poco sorprendida y anonadada, el desmoronamiento de una gran institución económica y política de años atrás. La gente del banco lleva a cabo tareas que se asocian con trabajo - toman el dinero del cliente, preparan recibos, procesan cheques, y así en adelante - sin ningún entendimiento consistente o productivo del tipo del negocio en que están. No solamente no se dan cuenta de la relación entre la supervivencia del banco con los intereses de los clientes, para hacer transacciones de negocios personales y comerciales. La gente del Banco piensa que el Banco existe con el propósito de administrar una caja chica.

No obstante, el banco emplea personal competitivo que tiene la disposición para proveer a sus clientes y hay áreas dentro del banco que pueden tener roles importantes en producir un giro en la Banca de Menudeo. En todo caso, el Banco necesita un cambio hacia un conjunto de predisposiciones culturales enfocadas al cliente que le permitan producir un banco competitivo en el mundo que emerge de la banca comercial en México.

4.2 La Tragedia en el GFCiuBank

La Banca de Menudeo fue en su tiempo un jugador dominante en la industria bancaria comercial de México. Tuvo una posición de líder frente a sus competidores y tuvo tremendos recursos detrás, incluyendo un fuerte apoyo del gobierno mexicano. De muchas maneras, el banco todavía tiene las competencias para volver a ser un líder en su ramo. Pero, en gran medida, estas competencias no se utilizan. Los clientes se quejan y nadie está escuchando. (*Anexo 4 - Cuadro de Servicio -*)

La Banca de Menudeo solía tener el 30 % del mercado en el norte. Esa participación ha disminuido hasta un 15 % y, sin ninguna acción dramática, seguirá disminuyendo. Este hecho no ha producido el sentido de urgencia en la gente del banco que se esperaría. Las personas son casuales, amigables, animosas, no haciendo caso de las dificultades y con la esperanza de que estas pasen. El banco es una antigüedad viviente. Su gente es atenta, servicial y amigable, pero ciega al trato burocrático que dan a los clientes. Ellos no venden y no entienden lo que significa estar en el negocio. Su comportamiento es consistente con la vieja realidad de un monopolio, pero fuera de sintonía con lo que está pasando en la industria, con los negocios en México y con el mundo en general. La identidad del banco en el mundo es obsoleta. Fue diseñada por una serie de accidentes históricos, y nadie ha tomado acción para redefinirlos. (*Anexo 5 - ¿Cómo nos ven los Clientes ?-*)

La Banca de Menudeo tiene una nueva administración en sus niveles altos y los gerentes están despiertos a los peligros a los que están sujetos. Operacionalmente, en todo caso, la condición del banco es trágica. Las ofertas de las cuentas de cheques no son competitivas, y son administradas en un estilo totalmente burocrático. (*Anexo 6 - Tiempo de Respuesta -*)

Cientes rentables y sin preocupación de tiempo, son igualmente tratados en lentos procedimientos y reglas que son diseñados para salvar al banco de la dificultad y alejar al cliente. El banco no mercadea ni vende. En tiempos de inflación de dos dígitos, el banco es indiferente a las consecuencias del tiempo con sus clientes, y no realiza ningún intento visible para acelerar el ritmo en el que libera cheques. La gran mayoría de peticiones para tratos especiales son rechazadas; clientes que han sido leales al banco por décadas, amablemente se les niega ayuda cuando éstos la solicitan. El banco mantiene un "horario bancario", en un momento cuando los competidores ofrecen horarios flexibles que se ajustan a las necesidades de los clientes. El negocio de las tarjetas de crédito CiuBank está generando quejas dentro de la Banca de Menudeo a un ritmo sorprendente, pero la gente del banco las trata con una molestia irritable que no puede arreglarse, como una de las ofertas fundamentales de un banco comercial moderno. (*Anexo 7 - Reclamaciones de Tarjeta de Crédito -*)

4.2.1 Como perder la confianza de un Cliente leal

Una y otra vez, se oye la misma clase de relatos en sus clientes antiguos y nuevos, empleados y gerentes en el Banco. En el gran esquema de estrategia bancaria, muchos dirían que la mayoría de éstas son triviales. El hecho es que cada una de las siguientes situaciones son para el cliente molestias y pérdida de tiempo. ⁵²

⁵² Ibid.

“Pequeños” inconvenientes comunes para el Cliente

“ Como residente en México los clientes del banco por muchos años descubren con sorpresa que para que se les apruebe una solicitud de crédito, el gerente local tiene que llamar a la ciudad de México para que la autoricen..... ”

“ Se entrega al cliente una tarjeta de crédito nueva. Al utilizarla por primera vez, se da cuenta de que no funciona. Hablo al banco y se le informa que el problema es que su límite de crédito es de ¡un peso!..... ”

Muchos clientes leales han tolerado esta clase de actitudes por algún tiempo. Otros, al oír que otros bancos están dando un mejor servicio a sus clientes trasladan sus cuentas. La pérdida de cuentas - a menudo las cuentas que han estado en el Banco por 10, 20 o más años - cuestan al banco enormes cantidades de futuro ingreso y de ganancias en este momento.

4.2.2 Momentos comunes en que los clientes se dan cuenta que necesitan cambiar de banco

- Se descubre que otros bancos ofrecen 5-10% más de interés en los saldos que mantienen en su cuenta. Haciendo un cálculo rápido de lo que están perdiendo. Tal vez pidan una mayor tasa a su gerente; tal vez no. Cuando ven que la política del banco no es flexible, trasladan su cuenta.
- Necesitan aceptar tarjetas de crédito en su pequeño negocio para competir con otros negocios que están a su alrededor. Hacen la solicitud, y después de 20 días se les dice que no son el tipo de riesgo que el banco quiere para ese producto. Hacen la solicitud en uno de los competidores pequeños. Salen de la sucursal competidora en menos de media hora con su nueva cuenta de cheques aprobada, y nueve días después tienen todo lo necesario para aceptar tarjetas de crédito en su negocio.

4.3 El Banco no cumple con su función

Dentro del estado de ánimo de optimismo con que abrió 1990, la Banca de Menudeo concedió un gran número de préstamos. Mirando atrás de la crisis que siguió, el Banco había sido demasiado optimista cerca de la capacidad de pago de esos prestatarios. El gran volumen de préstamos y la incapacidad del Banco de cambiar sus prácticas bancarias y relaciones con aquellos clientes en el momento que comenzó la crisis, puso a la institución en peligro. Se han visto reportes publicados que dicen que el gobierno de México ha comprado de GFCiuBank 29 billones de pesos en cartera vencida, más que a cualquier otro banco.

Mucha de la gente del banco (*todas las personas empleadas que participan en las Sucursales del GF CiuBank en la Dirección de Banca de Menudeo*), ha caído en una ficción que aparece cuando la gente dice “no estamos dando préstamos en estos tiempos”.⁵³

⁵³ *bid.*

Puede que sea cierto que en el total el banco no está extendiendo la deuda de los clientes. Sin embargo, las estadísticas totales y promedios no son los mismos para el caso de clientes individuales. No obstante, mucha de la gente del Banco está empezando a creer de que el banco puede continuar siendo un banco, mientras aún no ofrece préstamos a sus clientes. (**Anexo 8 - Indicadores Financieros -**).

Mientras tanto, los clientes del Banco están preguntando por nuevas líneas de crédito, cambios en sus líneas de crédito o préstamos. Clientes que han estado en el Banco por décadas, muchos de los cuales tuvieron problemas con sus préstamos hace dos o tres años, han pagado esas deudas, y ahora, como los negocios en México están subiendo, quieren préstamos para expandirse y mantenerse competitivos. En la mayor parte de los casos, son diplomáticamente rechazados y el Banco regala un cliente a un competidor. Dentro del Banco, a los gerentes se les dice que el Banco no tiene dinero para prestar, sin ninguna idea clara de las consecuencias de la pérdida de todo ese negocio del cliente. Clientes buenos y rentables que realmente necesitan una línea de crédito para su negocio, encuentran que sin ninguna dificultad pueden obtener ese crédito con un competidor. Cuando eso pasa, poco tiempo después, trasladan todo su dinero a otro banco. (**Anexo 9 - Comparativo de Cuentas -**)

La ilusión de que un banco que no presta dinero sigue siendo un banco que debe desaparecer. En su lugar, el banco debe reconstruir e instalar un nuevo estilo de trabajar con cada uno de los clientes, hacer préstamos que sean rentables para el banco y que ayuden al cliente.⁵⁴

4.4 Las Evaluaciones ⁵⁴

1. Ejecutivos y gerentes que viven en la forma antigua de hacer negocios

Los ejecutivos y gerentes de la Banca de Menudeo no están sensibles a las amenazas reales y presentes que afectan la continuidad de la existencia del Banco.

La gente del banco se encuentra ciega respecto al momento histórico en el que se encuentra, a los cambios que se están dando, en el entendimiento y rol de la industria bancaria en México y en el mundo, así como a las actividades de los competidores del Banco.

2. Clientes que se van y una capacidad de venta no desarrollada en su gente

La Banca de Menudeo no ha orientado sus acciones al fenómeno del cliente y no ha desarrollado gente o competencias para atraer clientes o para vender sus productos bancarios.

3. Los competidores están aprendiendo rápidamente

Los competidores de la Banca de Menudeo, grandes y pequeños, siguen desarrollando competencias mercadológicas más rápido de lo que el Banco lo está haciendo.

4. Una organización con personas administradoras sin un estilo nuevo de hacer negocio

La gente del Banco opera en una tradición burocrática y monopolística de la cual el Banco emergió; son insensibles a las preocupaciones y sensibilidades de gente que está interesada en tener una relación de negocios con el Banco.

⁵⁴ *ibid.*

5. Procesos rígidos, promesas incumplidas y tecnología obsoleta

Los procesos de negocios del Banco son rígidos, complicados y disgregados entre las áreas funcionales y regionales de la Organización. Los procesos no están diseñados para cuidar al cliente - la preocupación central del Banco -. La gente del Banco no tiene impecabilidad en el cumplimiento de sus promesas. La tecnología existente es primitiva e incapaz de dar soporte a las iniciativas de la Banca de Menudeo de proveer mejor servicio a sus clientes.

6. Grupos de personas capaces que no son utilizados

Dentro del Banco hay grupos de personas en pocas áreas que tienen sensibilidades y habilidades para hacerse cargo de las preocupaciones de los clientes y que también tienen juicios claros y fuertes del mal trabajo que la compañía está realizando actualmente. En donde existen éstas sensibilidades, los directivos del Banco no se preocupan en validar o utilizar la competencia de esta gente para sintonizarse y mejorar relaciones con los clientes.

*Aparentemente hay mucha gente motivada e inteligente dentro del Banco, quienes, de haber operado en un contexto diferente, con una dirección distinta, podrían hacer un excelente trabajo. La gente de las sucursales y algunos otros que trabajan con los clientes, son cordiales y amigables. Con el trasfondo apropiado, ellos podrían transformar esa competencia para desarrollar los tipos de relaciones adecuadas con sus clientes.*⁵⁵

⁵⁵ Ibid.

Capítulo 5: Desarrollo del Caso

- 5.1 Planteamiento del Problema.
- 5.2 Presentación de las alternativas de solución.
- 5.3 Selección de la alternativa de solución.
- 5.4 Puesta en Marcha: Desarrollo del Estilo del GFCiuBank.
- 5.5 Implantación del Plan de Acción.
 - 5.5.1 La Flexibilidad y Plan de Entrenamiento sobre la Marcha.
 - 5.5.2 Incorporación de las Alianzas Estratégicas y la Innovación al Plan.
- 5.6 Límites al modelo.
 - 5.6.1 Escenario natural de Aplicación.
 - 5.6.2 Escenario no propicio.

5.1 Planteamiento del Problema

Al anunciar el Lic. Gilberto Flores Flores (Director General) a los responsables de la nueva administración en la Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo, les dio la encomienda como responsabilidad principal de su Gestión, dar cumplimiento al Plan Estratégico de Emergencia para sacar de la Crisis Financiera al banco en los próximos tres años, y así poder resolver el problema que a continuación describo:

¿ Qué cambios significativos hará la Dirección de Banca de Menudeo para ser un jugador competitivo en la emergente industria bancaria comercial de México?

Bajo las siguientes premisas:

- ✓ Ponerse a la par en el crecimiento de las cuentas de ahorro con respecto a sus competidores en los próximos seis meses y producir los resultados a corto plazo de crecimiento real en depósitos por un 17 %, poniendo al Banco en la dirección adecuada para un cambio en su cultura.
- ✓ Articular las iniciativas y actividades que generen acción en la gente del Banco inmediatamente y que al mismo tiempo produzcan la sensibilidad a las necesidades del cliente, incorporándolas rápidamente a los procesos de servicio y negocio, que permitan regular la estructura y prácticas que la organización hasta ahora se realizan en la Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo.

5.2 Presentación de alternativas de solución

La Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo del GFCiuBank, teniendo clara su encomienda y por la premura del tiempo, optó por ver varias propuestas de Expertos de Clase Mundial, que le ayudarán a solucionar el problema. Los diferentes proveedores presentaron sus ofertas, seleccionando las que a continuación se detallan:

Alternativa 1.

La Dirección Corporativa de Mercadotecnia del Grupo CiuBank presentó una Propuesta para resolver el problema:

El 17 de febrero de éste año, presenta la propuesta de un Plan Comercial denominado "Crece", fincado en el desarrollo de una adecuada Estrategia de comunicación que propicie acercar al cliente a las Sucursales y cambiar la imagen decadente del Banco por una imagen con un enfoque modernista e innovador. Al mismo tiempo, posicionar las fortalezas de los servicios financieros en la mente del consumidor, como factor diferenciador de éxito frente a la competencia. Con todo esto, llamar la atención y construir nuevamente confianza en los clientes. Garantizando llegar a los resultados planteados en el segundo semestre del año.

El costo implica una inversión de: \$ 10 millones 500 mil Pesos 00/100 M.

Alternativa 2. Grupo Consultor B.D.A.

Propone desarrollar un cambio en la forma de hacer negocios basado en generar un Estilo de dirección comercial en la gente en los siguientes dominios:

- *Construir competencia en el equipo ejecutivo que dirige el cambio del Estilo.*
- *Diseñar y hacer un conjunto de declaraciones para redefinir el juego y las prioridades para la gente del banco.*
- *Rediseñar sobre la marcha ciertos procesos clave del negocio, incluyendo los nuevos estándares e instrumentación.*
- *Proporcionar nuevas herramientas, basadas en la comunicación, para la administración y coordinación en los rangos ejecutivos y gerenciales de la compañía.*
- *Establecer e implantar prácticas que pongan al cliente en el centro de las preocupaciones del Banco.*

El precio para realizar el proyecto por parte de la Empresa Consultora implica el precio de: Un millón de Dólares. El pago se hace siempre y cuando se cumpla con la promesa de captación en depósitos de ventanilla (saldos promedios a 30 días) de 17 % de crecimiento sobre la Base del cierre de Julio de 1998.

Alternativa 3. Grupo Consultor D.D.I.

Propone un Plan de Entrenamiento en aulas, extensivo durante un mes a nivel Nacional (septiembre de 1998) :

Con la temática siguiente:

- *Desarrollo de Habilidades Directivas.*
- *Técnicas de Ventas y Negociación.*
- *Conocimiento de Productos.*
- *Estructura tu plan comercial.*
- *El tiempo es Oro.*
- *Prepárate para ser mejor.*
- *Cuando sí y cuando no.*

El precio implica el pago de: 1 millón 250 mil Dólares. Con las condiciones de 50 % de anticipo y 50 % al término del entrenamiento.

Alternativa 4. Grupo Consultor de la U.T.T. de CANACINTRA.

Propone un Plan de Implantación del Proceso de Calidad para obtener la Certificación de la Organización ISO a tres años denominado "Arriba", arrancando el 1o. de agosto de 1997 y terminando el 31 de julio del año 2000.

Con las siguientes fases de ejecución:

- **Fase A:** Desarrollo de indicadores de medición. (agosto y septiembre de 1997).
- **Fase B:** Instrumentación en la red de sucursales a nivel nacional (de octubre a diciembre de 1997).
- **Fase C:** Mejora Continua con base a la metodología ISO (de enero a diciembre de 1998).
- **Fase D:** Reingeniería de procesos críticos (de enero a diciembre de 1999).
- **Fase E:** Certificación Organización ISO (de enero a 31 de diciembre del año 2000).

Con las siguientes condiciones:

El Cliente (GFCiubank) se compromete a garantizar la permanencia durante los tres años que dura el Plan de Acción del Grupo Consultor, siempre y cuando se vayan cumpliendo las promesas parciales por fase sin importar los resultados inmediatos.

El precio implica el pago de parcialidades: 250 mil Dólares por fase terminada. Con las condiciones de 50 % de anticipo al inicio y 50 % al término de cada fase del Proyecto.

5.3 Selección de la alternativa de solución

La Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo del GFCiuBank, después de hacer una primera selección, estableció un comité evaluador que se encargara de definir de las cuatro alternativas planteadas más importantes, cual era la que escogería para darle solución al problema en cuestión, llegando al siguiente cuadro resumen que llevó a la Dirección de Banca de Menudeo a tomar la decisión de apostar a la oferta presentada por la empresa B.D.A.

Parámetros de Evaluación

Factores Críticos	<i>Alternativa 1</i> DCM	<i>Alternativa 2</i> BDA	<i>Alternativa 3</i> DDi	<i>Alternativa 4</i> UTT	Evaluación
I. ¿ La propuesta se ocupa del Sentido de Urgencia del Equipo Directivo de Banca de Menudeo ?.	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
II. ¿ La empresa cuenta con los Recursos Financieros para cumplir las Condiciones de Pago ?.	<u>2</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>2.75</u>
III. ¿ Qué impacto tiene la implantación de la propuesta para la organización ?	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>4.25</u>
IV. ¿ Hay confianza en las acciones propuestas para que la Dirección de Banca de Menudeo cumpla con la promesa a Diciembre de 1997 ?.	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>3.75</u>
V. ¿ Se conecta la Propuesta con los Planes a corto, mediano y largo plazo de la Dirección de Banca de Menudeo ?	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>5</u>	<u>4.25</u>
VI. ¿ Es flexible la propuesta a las condiciones cambiantes del entorno ?	<u>3</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
Sumatoria.	<u>18</u>	<u>28</u>	<u>23</u>	<u>23</u>	<u>23</u>
Calificación Media.	<u>3</u>	<u>4.67</u>	<u>3.83</u>	<u>3.83</u>	<u>3.83</u>

Escala de Evaluación:

- 5. Excelente.
- 4. Bueno.
- 3. Suficiente.
- 2. Insuficiente.
- 1. Crítico.

Lic. José Antonio Gómez Rodríguez

5.4 Puesta en Marcha: Desarrollo del Estilo del GFCiuBank

La Banca de Menudeo necesita hacer cambios significativos si quiere cambiar el banco a ser un jugador competitivo en la emergente industria bancaria comercial de México. La acción fuerte es necesario que comience desde ahora, el banco necesita hacer crecer sus propias cuentas otra vez, está muy atrás en "la curva" del desarrollo de la industria y necesita apurarse para ponerse a la par. El horizonte para pensar en este juicio y propósito son los próximos seis meses (de julio de 1997 a diciembre de 1997). Se ha comenzado con iniciativas y actividades que permitirán que el banco empiece a construir sensibilidad ante las necesidades del cliente y que las incorpore en la estructura y prácticas de la organización.

Se propone "producir acción en el Banco inmediatamente". Este es el comienzo, el refinamiento de las prácticas serán hechas y puestas en marcha en el contexto de la acción.

Basados en la situación actual del banco, las acciones instrumentadas serán para producir resultados a corto plazo, de crecimiento real en depósitos por un 17 %, y poniendo al banco en la dirección adecuada para un cambio en la cultura de hacer negocios. El programa esta organizado alrededor de los siguientes dominios:

- ***Dirección:*** *Construyendo competencia en el equipo ejecutivo que dirigirá el cambio.*
- ***Mercadotecnia y Ventas:*** *Estableciendo prácticas que pongan al cliente en el centro de las preocupaciones del Banco.*
- ***Declaraciones Constitucionales:*** *Haciendo un conjunto de declaraciones para redefinir el juego y sus prioridades para la gente del Banco.*
- ***Procesos de Negocios:*** *Rediseñando ciertos procesos clave, incluyendo los nuevos estándares e instrumentación.*
- ***Medios de Comunicación y Herramientas:*** *Nuevas herramientas para la administración y coordinación en los rangos ejecutivos y gerenciales de la compañía.*

El Plan de acción no queda nada más en la búsqueda de resultados inmediatos, sino en generar cambios en las prácticas y forma de hacer negocios, que propicie espacios de Transformación Cultural del equipo de trabajo que permita construir un Nuevo Estilo de hacer negocios y que produzca resultados permanentes.

5.5 Implantación del Plan de Acción

Las personas antes que cualquier otra cosa, buscan establecer una interpretación que les dé sentido para entender lo que hacen, de acuerdo con ello se ponen en movimiento generando acciones que los lleven a cumplir lo que se quiere. Por lo anterior, al ser aprobada la propuesta de la empresa consultora B.D.A. se puso en marcha su trabajo en Enero de 1997 en la siguiente forma:

FASE I: Diagnóstico:

De la 1a. semana de febrero a la última semana de marzo de 1998.

El Sr. Hernán Di Consultor Master de B.D.A., trabajó tres semanas con el Director General Adjunto de Banca de Menudeo, en sesiones diarias de tres hrs. para conocer la naturaleza del negocio, sus preocupaciones y la visión que tiene de hacia donde va el GFCiuBank en materia de Captación de ventanilla; posteriormente, cinco semanas más en donde realizó el diagnóstico de la situación en cinco dominios fundamentales:

- Cultura Corporativa,
- Espacios de Operación,
- Entrenamiento
- Alianzas e
- Innovación,

Lo anterior, en las sucursales de las tres ciudades más importantes en materia de captación del GFCiuBank (D.F., Guadalajara y Monterrey), obteniéndose los resultados marcados en el reporte diagnóstico ya presentado.

Se observó que el problema fundamental de Banca de Menudeo se encontraba en la ciudad de México, la razón está en que su crecimiento era del 2 % con respecto a su base de diciembre de 1996, representando un 45 % de participación en la captación total en ventanilla del banco. Tomando acciones inmediatas era posible cubrir el 25 % de crecimiento marginal en el año que llevaría al Director General Adjunto cubrir fácilmente la promesa de captación del 17 % a nivel nacional.

FASE II: Diseño y Prueba Piloto:

Se inició el diseño y la construcción sobre la marcha del Plan de Acción

Se le pidió al Director Ejecutivo de Banca de Menudeo en el área Metropolitana (Lic. Luis M. Méndez de Lara) permitiera la participación de 3 consultores de la empresa en la Operación de Sucursales con dos Directores Divisionales, accedió y seleccionó al:

- **C.P. Miguel Pérez Díaz (Director Divisional Metro Sur).** La razón fue por ser la persona más reciente en ocupar el puesto, debido a un ascenso, además de no contar con los vicios de los demás Divisionales y tener la motivación del ascenso, y
- **Lic. Edmundo Suárez Trejo (Director Divisional de Edo. de México y Morelos).** La razón fue por ser su región División Periférica y lo más cercana a las Direcciones Divisionales en provincia, y contar con la apertura para desarrollar rápidamente el proceso.

Con los Directores Divisionales designados, de inmediato se hizo la alianza, participando como la Prueba Piloto para el desarrollo e instrumentación de las acciones con las que se inicia el diseño y construcción del Plan de Acción de transformación del estilo quienes lo denominaron **La Guerra**, llevándose a cabo lo siguiente:

Acciones para el diseño de la Cultura Corporativa y de las Prácticas Operativas

Para desarrollar “el sentido de la Unidad de Negocio” y “el diseño de las prácticas que el equipo de trabajo realice y que se sintonice con la interpretación que generó”.

1a. Etapa del Proceso:

Planeación (1a. a la 4a. semana de abril de 1997 y 1a. Semana de mayo de 1997). En las dos Direcciones Divisionales se implementaron las siguientes acciones:

1a. Semana: En la Junta Divisional, el Director hizo la declaración de Guerra y solicitó a cada uno de los Gerentes que en la sesión con su equipo de trabajo (junta semanal), asesorados por el Consultor B.D.A, hicieran lo siguiente:

- Diseñar una escenografía y presentación en donde el Gerente exponga al equipo de trabajo, lo siguiente:
 - a) ¿ Qué es la Unidad de Negocios (Sucursal) ?
 - b) ¿ Cuáles son los procesos que la integran y cómo intervienen de manera directa en el desarrollo de la Unidad de Negocios (Sucursal) ?
 - c) Análisis del Entorno de la Unidad de Negocios (Sucursal) involucrando los tres procesos.
 - d) Declaraciones del Gerente del trabajo en equipo y del alcance de lo que se quiere instrumentar.

Con lo anterior, se generó el espacio que sintonizó a los participantes en el Sentido de Negocios, generando la gente del equipo y el Gerente, la construcción de prácticas a instrumentar.

- **2a. Semana:** Los responsables de las dos Direcciones Divisionales hicieron la presentación en la junta semanal a sus diferentes equipos de trabajo, así como la declaración de Guerra, la declaración de la importancia de trabajar en equipo y del alcance de lo que instrumentarían. Además le solicitó al equipo de trabajo en la Sucursal:
 1. Que de acuerdo con lo expuesto: definir los valores de actuación, que identificarán al grupo con respecto a los demás y las acciones a realizar para desarrollar los hábitos por cada proceso (una acción por valor), en la siguiente semana.
 2. Obtener de cada persona el compromiso de realizar las acciones comunes que en la sesión de trabajo el equipo acuerde.

En la junta Divisional semanal, el Director seleccionó a cinco Gerentes de las Unidades de Negocios para hacer la presentación con los resultados obtenidos y declaración de las nuevas promesas de acción, además de pedirle al Consultor asignado Juicios Negativos como áreas de oportunidad para el mejoramiento del proceso.

En ésta semana, el Grupo consultor presentó las siguientes Recomendaciones al Director Divisional:

De la 3a. a la 5a. Semana: Hacer una junta semanal en donde el equipo de Consultores "Presente lo diseñado en cada Unidad de Negocios y una propuesta de los Valores y Acciones que el Director Divisional cuide para que garantice el éxito en los resultados ". Generar compromisos de cumplimiento.

4a. Semana: Con el proceso de Servicio y el proceso de Negocios, hacer evaluación de la presentación hecha en la semana anterior por cada Gerente de Sucursal.

5a. Semana: El proceso de Promoción (Clientes cautivos y Nuevos) y evaluación del Plan de Servicio y de Negocios instrumentado.

En ésta semana, el Grupo consultor presentó las siguientes Recomendaciones para el Gerente de la Sucursal:

2a. Semana (1a. Sesión): Junta en la Sucursal.

3a. Semana (2a. Sesión): Hacer la planeación del proceso de Servicio y de Negocios e instrumentarlo en la misma semana.

4a Semana (3a. Sesión): Hacer lo mismo con el proceso de Promoción (Clientes cautivos y Nuevos) y evaluación del Plan de Servicio y de Negocios instrumentado.

5a Semana (4a. Sesión): Evaluación de los tres procesos y mejoras. (Así repetidamente cada semana).

Nota: Las sesiones de trabajo en su diseño no podrán ocupar más de 2 hrs.

El diseño y la frecuencia de las sesiones estará definido por el sentido de urgencia que tenga el Gerentes de Sucursal.

- **3a. Semana:** En la Junta Semanal cada equipo definió los valores y las prácticas por cada proceso (Servicio y Negocio) y el Gerente de la Sucursal solicitó a los integrantes del equipo lo siguiente:
 - a) Observar y proponer prácticas exitosas de empresas líderes que se pueden implantar, de acuerdo a los valores establecidos.
 - b) Establecer mediciones parciales que permitan evaluar el cumplimiento y repercusión de las acciones instrumentadas en los resultados de la Sucursal.
 - c) Que cada integrante declare "**el compromiso de impecabilidad**".

En la Junta Divisional de esa semana, el Director seleccionó a cinco Gerentes de Sucursal para hacer la presentación con los resultados obtenidos y negoció las nuevas promesas de la siguiente semana. Además de pedirle al Consultor asignado Juicios Negativos como áreas de oportunidad para el mejoramiento del proceso.

- **4a. Semana:** En la Junta Semanal cada equipo definió los valores y las prácticas del proceso de promoción para atacar clientes cautivos y nuevos, el Gerente de Sucursal solicitó a los integrantes del equipo lo siguiente:

- a) Observar y proponer prácticas exitosas de empresas líderes que se pueden implantar, de acuerdo con los valores establecidos.
- b) Establecer mediciones parciales que permitan evaluar el cumplimiento y repercusión de las acciones instrumentadas en los resultados de la Sucursal.
- c) Que cada integrante Declare "**el compromiso de impecabilidad**".

En la Junta Divisional de la semana, el Director seleccionó a cinco Gerentes de Sucursal para hacer la presentación con los resultados obtenidos y la declaración de las nuevas promesas, además de pedirle al Consultor asignado Juicios Negativos como áreas de oportunidad para el mejoramiento del proceso.

2a. Etapa del Proceso: Evaluación y Seguimiento (durante los siguientes dos meses " de junio a la 2a. semana de julio de 1997 ").

- En una Junta adicional después de diseñar e instrumentar los valores y las Acciones, los gerentes y el equipo en las sucursales, son requeridos para:
 - ⇒ Hacer un análisis del medio ambiente que rodea a la Unidad de Negocio.
 - ⇒ Validar el Plan de Acción instrumentado, de acuerdo con el análisis.
 - ⇒ Hacer lluvia de ideas para obtener sugerencias y adicionarlas al Plan de trabajo.

Recomendación:

Hacer dos sesiones de planeación en la última semana del mes que corre (mayo 1997) para instrumentar las acciones en el siguiente mes.

- En el caso de Sucursales: Diseñar y establecer las acciones nuevas que se quieren instrumentar.
- En el caso de la Dirección Divisional: Escuchar las Propuestas nuevas de aplicación en la Junta Divisional para revisión, análisis y acuerdo para instrumentación inmediata, siguiendo la Metodología de la 1a. Etapa.

5.5.1 La Flexibilidad y Plan de Entrenamiento sobre la Marcha.

Al mismo tiempo que se están instrumentando las acciones de la Cultura Corporativa y de las prácticas operativas, es muy importante que el equipo de trabajo cuente con las habilidades que le permitan cumplir impecablemente con las acciones instrumentadas.

Para ello se diseñó una Estrategia de Entrenamiento sobre la marcha y de obtención de nuevas prácticas que se puedan incorporar a los Procesos de Servicio, de Negocio y de Promoción que día con día fortalezcan el sentido del negocio y desarrollo el de habilidades del grupo garantizando la obtención de los resultados planteados.

Metodología para el Diseño de la Estrategia en los dos Dominios:

El responsable de la Unidad de Negocio desarrolla en su equipo de trabajo la sensibilidad del proceso de entrenamiento autodidacta, en donde cada persona sea responsable de administrar su propio desarrollo, además de ser capaz de observar e incorporar nuevas prácticas que realicen otras personas en diferentes lugares, que les permita generar valor agregado en su trabajo para cumplir impecablemente sus promesas.

Proceso de Entrenamiento Sobre la Marcha.

Durante las primeras cuatro semanas. Mediante los equipos de trabajo en Sucursales.

- **1a. Semana:** Se hizo un proceso de evaluación masiva a fin de determinar el nivel de preparación del equipo para realizar su trabajo, identificando sus puntos débiles.
- **2a. Semana:** Se realizó una reunión en donde participaron capacitadores del GFCiuBank, el Director Divisional y cinco Gerentes de Sucursal para diseñar la estrategia de entrenamiento necesaria por puestos tipo, que concuerde con las debilidades detectadas, sintonizando éste proceso con el cumplimiento del Plan de Carrera de Banca de Menudeo y el logro de los resultados de captación.
- **3a. y 4a. Semana:** Reunión para estudiar la Propuesta de Capacitación, generar modificaciones y determinar Programa de Ejecución. Llegándose a las siguientes conclusiones:

Propuesta: Desarrollar la siguiente metodología:

Objetivo: Hacer un trabajo de actualización con aplicación de evaluaciones semanales diseñadas por el tutor de equipo, con base a la estrategia de entrenamiento Sobre la Marcha acordada en el punto anterior (**Anexo 10**).

Se formaron dos Comités Rectores (Uno por Dirección Divisional) en las Unidades de Negocios, su primera tarea fue obtener el compromiso en el que cada persona que participara cumpliera la estrategia de actualización en cada uno de los temas que se necesitan saber para obtener la certificación por el puesto tipo. De los Comités generados, se crea un Comité Rector que midiera avances en el cumplimiento de promesas y estableciera Dinámicas de Evaluación por tema tratado. A dicha estrategia se le puso el nombre: **El Juego de Maratón.**

- ✓ En la 1a. reunión del Comité se invitó a los Capacitadores del CiuBank para acordar los estándares de evaluación que permitieran que el personal obtuviera su certificación, así como la estrategia de entrenamiento a aplicar (en donde a los Capacitadores del GFCiuBank ofrecieran las herramientas con que debieran contar y los Comités las seleccionaron para su aplicación).
- **En la 5a. Semana:** Los equipos de las Sucursales de las dos Direcciones Divisionales diseñaron y conformaron el juego del Maratón y el Comité Rector estableció las reglas de aplicación, coordinación y reconocimiento del Juego.
- **En la 6a. Semana:** Los equipos de las Sucursales de las dos Direcciones Divisionales implantaron en las dos Direcciones Divisionales el Programa de entrenamiento sobre la Marcha (Maratón).
- **En la 7a. Semana:** Se aplicó un primer proceso de evaluación para obtener la Certificación de acuerdo a los avances del entrenamiento.

Recomendación del Grupo Consultor:

- Declarar a la gente la frecuencia de la aplicación de evaluaciones para concursar en los futuros procesos de certificación.
- Establecer una condición para la persona que concursara en el proceso de certificación y una sanción en el caso de que participara y no lo cumpliera.

- **En la 9a. Semana (1a. semana de junio):** Declararon en la Junta de la Dirección Divisional el inicio del Concurso del Juego de Maratón a celebrardurante las siguientes semanas hasta el término del año:

El Comité Rector de la Dirección Divisional le dió seguimiento y reconocimiento a la gente por el cumplimiento impecable a sus promesas de entrenamiento, y estableció ajustes al modelo de acuerdo con avances, desviaciones y cambios del entorno.

Recomendaciones:

En el diseño y conformación de los planes de desarrollo de habilidades, es necesario ver al entrenamiento como un espacio en el que se conjugan tres variables fundamentales: el escenario, las prácticas y los estados de ánimo. El éxito estará en combinarlas de tal forma que permitan en la gente que participa el desarrollo de:

- Un Estado de ánimo positivo de expectación, reflexión, interés y logro propicio para el aprendizaje.
- Diseño de prácticas y declaración de compromisos de acción.
- Escenarios que se sintonicen con el tema tratado, que sirvan de base para el cumplimiento de los dos puntos anteriores.
- Caracterizaciones de personajes que permitan que en forma vivencial cada persona involucrada practique y desarrolle el aprendizaje rápidamente.

5.5.2 Incorporación de las Alianzas Estratégicas y la Innovación al Plan

Al irse cubriendo las acciones implantadas en las dos fases anteriores. Se gestó un proceso constante de establecimiento de nuevas relaciones, mantenimiento de las ya existentes y modificación de las acciones que se llevan acabo en la organización de la Unidad de Negocios. Por lo anterior, fué necesario establecer cuales son las relaciones a desarrollar y mantener para que el equipo de trabajo cumpla impecablemente sus compromisos de acción en las Unidades de Negocios, de las que se destacan:

Clientes: Ellos presentan sus insatisfacciones y nuevas preocupaciones y establecen el sentido hacia donde se dirige la Unidad de Negocio para garantizar su permanencia. Es importante identificar a las personas que pueden dar una idea clara del mercado, éstos se convierten en el termómetro que mide el nivel de satisfacción del servicio y de la promoción.

Proveedores: Son las personas que proporcionan los insumos para que la Unidad de Negocios cumpla impecablemente con los servicios que ofrece a los clientes. Seleccionar a los proveedores que pueden impactar más al mejoramiento del servicio y hacerlos partícipes en las Juntas con clientes repercute significativamente en el cumplimiento de sus promesas.

Equipo de trabajo: Realizan las acciones y en el proceso cada persona genera sus propias redes de colaboración de las cuales también escuchan juicios y nuevas acciones que pueden aplicarse. Es importante generar sesiones de retroalimentación (Juntas de trabajo en Sucursales) donde se viertan dichas opiniones y se acuerden las acciones correspondientes.

Eventos de empresas: También se le conoce a ésta actividad como Relaciones Públicas. Al participar en eventos la visión del negocio se amplía:

Eventos de empresas del Ramo: Se sabe por donde se está moviendo la competencia (hacia donde van los líderes y los seguidores) y, por lo tanto, permite saber por donde es necesario que se mueva la Unidad de Negocios para generar ventajas competitivas.

Otros eventos: Permiten saber las oportunidades y amenazas del medio ambiente que los otros empresarios ven y que la persona de la Unidad de Negocios no había contemplado. Así como la generación de nuevos negocios.

FASE III: Implantación y Seguimiento en el área Metropolitana

En la 3a. y 4a. semana del mes de julio de 1998, se realizó lo siguiente:

Durante la 3a. semana se presentaron estadísticas de las dos Direcciones Divisionales, observándose avances significativos en las dos Direcciones.

Hipódromo de Direcciones Divisionales a Nivel Nacional.

<i>Divisiones.</i>	<i>Captación Dic. 1996</i>	<i>Captación Abr. 1997</i>	<i>Captación Jun. 1997</i>	<i>Crecimiento</i>	<i>Lugar Hipódromo</i>
<i>Metro Sur.</i>	2'350,616	2'530,650	3'150,185	34.15 %	Del 14o. al 8o.
<i>Edo. de México y Morelos.</i>	1'520,053	1'820,545	2'152,314	41.59 %	Del 12o. al 3o.

Nota. En Saldos Promedios.

Por lo cual se decidió la implantación inmediata en las otras tres Direcciones Divisionales del Plan de Acción diseñado en la Prueba Piloto, con los siguientes ajustes:

- 1. Integrar un Grupo de Agentes de Cambio que salga del equipo de las Sucursales del Área Metropolitana, que se encargue de implantar y dar seguimiento a las acciones instrumentadas.**

Lic. José Antonio Gómez Rodríguez

- El número requerido es de: 30 Agentes de Cambio por las 120 sucursales (Uno por cada cuatro Sucursales).
- La selección de candidatos estuvo a cargo del Equipo de Consultores de B.D.A., quienes aplicaron entrevista de profundidad para evaluar su perfil y determinar los candidatos.
- En sesiones de trabajo de 8 hrs. cada Lunes hasta el cierre del año para:
 - a) Hacer el entrenamiento para desarrollar habilidades de Asesor en los Agentes de Cambio.
 - b) Dar las instrucciones para desarrollar cada semana el plan de trabajo diseñado por parte del Grupo de Consultores de B.D.A. que trabajó el proyecto en las otras dos Divisiones.
 - c) Construir el Rol como lo realizó el equipo de Consultores en la Prueba Piloto.
 - d) Corregir fallas y desviaciones en el proceso sobre la marcha.
 - e) Hacer el monitoreo de los resultados del área metropolitana de acuerdo al Plan de trabajo.

2. Arranque del Plan de Guerra y Compromiso de los Líderes de Sucursales del área Metropolitana.

- a) Desarrollo de habilidades del Estilo de Dirección de trabajo en Toluca de tres días, una vez al mes hasta diciembre de éste año).
 - ✓ **Julio:** Declaración de los Directores, instrumentación del Plan de Guerra, el negocio y su planeación (Tema), obtención de la declaración de compromisos.
 - ✓ **Agosto:** Revisión de avances, declaraciones, estrategias y comunicación para la acción (Tema).
 - ✓ **Septiembre:** Revisión de avances, declaraciones, estrategias y corporalidad (Tema).
 - ✓ **Octubre:** : Revisión de avances, declaraciones, estrategias, dirección participativa y el liderazgo de equipo (Tema).
 - ✓ **Noviembre:** Revisión de avances, declaraciones, estrategias y comercialización (Tema).
 - ✓ **Diciembre:** : Revisión de avances, logros, reconocimientos y planes para el siguiente año (Tema).

3. Reuniones de Planeación con el equipo Directivo de Banca de Menudeo en el área Metropolitana cada semana para ver:

- ◇ Avances de resultados.
- ◇ Clima Organizacional.
- ◇ Observaciones del equipo de Agentes de Cambio.
- ◇ Promociones y cambios en el equipo de trabajo de sucursales.
- ◇ Recomendaciones de Consultores y Directores de Banca de Menudeo.

Lic. José Antonio Gómez Rodríguez

FASE IV: Implantación y Seguimiento a Nivel Nacional (enero de 1998 a diciembre del año 2000).

Se propuso hacer la implantación a Nivel Nacional durante el año de 1998 y mantener el Plan de Acción hasta el año 2000 para gestar el Cambio Cultural en toda la Banca de Menudeo. Además de trabajar en las áreas internas del GFCiuBank en esos dos años para garantizar el resultado del proceso. El Precio propuesto en ésta última fase para la continuación de la Asesoría en el ejercicio de Transformación Cultural es de Un Millón de Dólares por año, siempre y cuando se cumplan las promesas de Captación negociadas por año a nivel nacional.

5.6 Límites al modelo

Los modelos diseñados funcionan en el medio ambiente natural en donde se pusieron en práctica. Para que perduren en el tiempo es necesario que se den dos condiciones:

- 1) Que el medio ambiente no se altere o se mantengan constantes las variables fundamentales que se tomaron en cuenta en su diseño.
- 2) Hacer adecuaciones sobre la marcha que le den flexibilidad al modelo para que no se quede obsoleto en su práctica.

En cualquier organización en donde se realice un proceso de transformación cultural es necesario que se combinen los siguientes factores para que suceda:

- ✓ Habilidades y Actitudes de la Gente.
- ✓ Entrenamiento de la Gente.
- ✓ Compromiso de la Dirección.

Si cualquiera de éstos factores queda fuera en el proceso, difícilmente se llevará a buen término la realización de proceso de cambio.

Tomando en cuenta lo anterior, es necesario definir los espacios en donde el modelo puede funcionar adecuadamente, así como en donde se corre el riesgo de que no se tengan los resultados que de él se esperan al realizar su aplicación.

5.6.1 Escenario natural de Aplicación

Ocurre de manera natural en los negocios durante su arranque o cuando se encuentran en crisis, sea cual fuere el ambiente en el que se desarrollen los acontecimientos. Todo está funcionando en línea y aunque los desafíos no son tan espectaculares, diariamente los participantes generan sociedades con la preocupación colectiva de luchar por su supervivencia. El sentido de urgencia propicia pedir apoyo a los demás cuando no pueden resolver por sí solos sus preocupaciones, a su vez, en el momento en que las resuelven generan confianza y agradecimiento; cuando éste fenómeno se realiza colectivamente y consistentemente se tiene el terreno fértil para su aplicación.

El modelo funciona adecuadamente en cualquier empresa, principalmente de servicio, en donde los directivos se dan cuenta de la necesidad de desarrollar inflexiones que modifiquen ciertos patrones de conducta en los trabajadores de la organización, generando con ello competencias que pongan a la vanguardia comercial a la empresa, en cualquier situación de desventaja que se le presente.

5.6.2 Escenario no propicio

En el caso de las empresas que crecen permaneciendo en el mercado y se vuelven adultas, por lo general sucede algo raro, la visión colectiva cambia y las relaciones interpersonales se van modificando al grado de desaparecer. Cambia el Estado de ánimo, se pierde el sentido de urgencia, la diversión y el espíritu pionero. El único propósito para ir a trabajar es recibir la paga o conservar el empleo. Volviéndose el ambiente menos adecuado para aplicar el modelo.

Capítulo 6: Conclusiones

Después de haber realizado éste ejercicio, es seguro que, cada Directivo de las Unidades de Negocios del Banco entendió los puntos a mejorar en su Estilo e hizo inflexiones muy importantes para generar cambios en la forma de hacer negocios de acuerdo con lo que requiere la Institución.

Actualmente Grupo Financiero CiuBank se encuentra como la Institución en el Sistema Financiero que más creció marginalmente en el año de 1997, lo que denota un cambio muy importante en su estilo de hacer negocios enfocándolo a su relación con el cliente, en las relaciones que se forman en los equipos de trabajo y en las relaciones de colaboración interdepartamentales. Algo que antes no sucedía.

La metodología del Desarrollo Organizacional, sirvió de base para generar los espacios y prácticas que permitieron generar la sensibilidad en la gente de Banca de Menudeo para que aplicara cambios en su estilo de hacer negocio, programa que para 1998 está en una segunda etapa de desarrollo dentro de la Institución.

Además de incorporarse herramientas a la metodología, que permitieron ir desarrollando la infraestructura para incrementar las habilidades y generar cambios significativos en el Estilo de Directivo de las personas participantes.

- Comunicación efectiva para la Coordinación "Actos de Habla".
- Manejo de Juntas Efectivas de Trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Técnicas de creatividad.
- Corporalidad.
- Estilos Directivos.
- Creación de Escenarios para la acción.
- Estados de ánimo para la acción.
- Auto-entrenamiento sobre la marcha.

Los consultores de B.D.A. no conocían el negocio, ya que era la primera vez que incursionaban en un banco y llevando el proceso de Investigación - Acción (base de cualquier programa de desarrollo organizacional), así como la integración de un grupo de personas que mediante un entrenamiento previo se encargaron de producir acción en la gente, fueron obteniendo las prácticas más exitosas del negocio y construyendo a través de ellas las Estrategias de Cambio que llevaron a los resultados planteados a los directivos en los años 1997 y 1998.

Es conveniente mencionar que para provocar un cambio cultural sostenido en el estilo directivo, el compromiso total de los Ejecutivos de primer nivel en las organizaciones, durante por lo menos tres años, es fundamental, deben convertirse en los principales agentes de cambio de la organización, para el éxito en la implantación del programa de Cambio Cultural.

Desafortunadamente, esto es una de las barreras más grandes con las que cuenta y que detienen el proceso, ya que provocan la incomodidad de los directivos al someterse a la disciplina de los programas. Por lo anterior, es usual que dichos programas se trunquen y se busquen nuevas formas de producir los resultados sin que se expongan dichos directivos. Lo que convierte al Desarrollo Organizacional en una herramienta de capacitación perdiendo todo su potencial en su utilización.

Es necesario resaltar que en la implantación, se presentaron tres reacciones en las personas empleadas de la Dirección General Adjunta de Banca de Menudeo, que participaron:

1. El 15 % de las personas no estuvieron de acuerdo con el programa y se separaron de la Institución, recibiendo su liquidación de acuerdo a lo que contempla la Ley,
2. otro 25 % de las personas se quedaron resentidas, participando en la realización pero no estando de acuerdo con el Plan y,
3. el otro 60 % de las personas, reflejaron cambios muy significativos en su compromiso de impecabilidad, con la ejecución del Plan.

Cuando se utiliza cabalmente, se convierte en una herramienta fundamental para orientar la administración de las organizaciones a desarrollar estilos de dirección participativa en donde las personas tienen mayor ingerencia en las decisiones estratégicas, sentido de pertenencia y productividad. Haciendo que las personas que participan en la organización desarrollen una identidad colectiva, que les permite desarrollar competencias diferenciadoras que las llevan, por un lado, a desarrollar liderazgo comercial y responder rápidamente a los cambios en el entorno, y por el otro, a mejorar la calidad de vida de las personas que participan en los programas de desarrollo organizacional, ya que generan habilidades de auto-desarrollo y de adaptabilidad que los hace acceder a nuevas posibilidades de empleos mejor remunerados.

Cabe mencionar, que es la primera vez que se aplica ésta metodología como una estrategia para generar una ventaja competitiva entre los bancos del país. Por lo que, se convierte en una posibilidad vanguardista de aplicabilidad que puede producir cambios significativos en el Estilo de Dirección participativa en las empresas de este sector en el futuro en nuestro país. Además, fue utilizada su aplicación en empresas de otros sectores: Cemex, I.B.M., Coca Cola, etc., que han demostrado el éxito de su aplicación en México.

Espero que éste trabajo sea una pequeña semilla que abra posibilidades en las personas que lo lean y les genere las interpretaciones, las prácticas y el estado de ánimo de ambición y resolución e investigación que les permitan ser los directivos que su familia, empresa y nación tanto requieren.

En los diferentes enfoque que se plantearon y revisaron sobre el desarrollo del Estilo de Dirección, existen coincidencias que apoyan la interpretación del desarrollo de Directores mediante procesos de entrenamiento, que explican que las habilidades de las personas se pueden desarrollar si se diseñan las prácticas que las fortalezcan y que el crecimiento del Estilo Gerencial está sujeto a la capacidad que tiene cada persona de ejercerlo, aún exponiéndose a situaciones difíciles que pongan a prueba su propio estilo.

A pesar de que en los diferentes enfoques no se perfila de manera expresa al director, se aprecia que cada quien que pretenda serlo debe adquirir capacidades importantes tales como observación, análisis, sentido crítico, adaptabilidad, vinculación, etc., lo que nos remite de nueva cuenta al aprendizaje.

En esta revisión se destaca un nuevo enfoque denominado **“superliderazgo”** que muestra una forma totalmente diferente de entender al director de la empresa: Un facilitador de capacidades de autodirección individuales que en lo colectivo permiten la eficiencia organizacional.

El enfoque del **“superliderazgo”** es una alternativa de dirección participativa que destaca en el interior de las organizaciones las capacidades y habilidades de todas las personas que en ella participan, a través de la influencia de directores que propicien la autonomía y automotivación de la gente.

En la medida que todas las personas involucradas en la dirección de las organizaciones conozcan la diversidad de alternativas para instrumentar el estilo, podrán elegir aquel modelo o enfoque que responda mejor a la estructura y manejo particular de su organización.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Capítulo 7: Guía del instructor

- 7.1 Guía descriptiva
- 7.2 Recomendaciones
- 7.3 Dinámicas propuestas

Lic. José Antonio Gómez Rodríguez

7.1 Guía descriptiva

Clase	Actividad	Objetivo
1a. Sesión	<p>Acondicionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámica vivencial de Planeación. ✓ Presentación del marco teórico y del marco de referencia. ✓ Tarea de Investigación: <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación estratégica. 2. Liderazgo y Dirección. 3. Transformación Cultural. 4. Comunicación. 5. Sistema financiero Mexicano. 	<p>Integrar equipos de trabajo que a través de juegos vivenciales desarrollen un estado de ánimo de reflexión y permita realizar conversaciones que los ayude a llevar adecuadamente sus procesos de planeación.</p> <p>Desarrollar en el alumno los conocimientos necesarios para articular las interpretaciones y le permitan sintonizarse con el Marco conceptual y de referencia en que se mueve el caso para su solución.</p>
2a. Sesión	<p>Preparación</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámica de integración de equipos de trabajo. ✓ Lectura del Diagnóstico de Caso. ✓ En sesiones de trabajo por equipos obtener la solución que proponen del caso partiendo de la base que son los consultores que acaban de llegar. ✓ Hacer la presentación de la solución con sesión de preguntas y respuestas. ✓ Conclusiones. 	<p>Identificar las preocupaciones de los Directores de la empresa y con las herramientas con las que cuentan los alumnos para que construyan una oferta que resuelva las preocupaciones a la empresa.</p> <p>Escuchar las ofertas que cada equipo de trabajo presenta, y por consenso construir una oferta colectiva del grupo.</p>
3a. Sesión	<p>Cierre</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Dinámica grupal. ✓ Presentación del proceso de toma de decisiones para la selección de la alternativa. ✓ La implantación y seguimiento que realizó la empresa de la alternativa seleccionada. ✓ Comparación entre la oferta desarrollada y la alternativa seleccionada. ✓ Conclusiones. 	<p>Comparar el modelo sugerido por los alumnos y el seleccionado por la empresa, enriquecer ambos formando uno solo.</p> <p>Identificar las distinciones entre los modelos y las amenazas y oportunidades que se pueden presentar en su aplicación.</p>

7.2 Recomendaciones ⁵⁶

- Equipos de trabajo para las sesiones de máximo 5 integrantes.
- Sesiones de trabajo con duración de 2 hrs., la primera y la segunda de preferencia en diferentes días para dar tiempo en la realización del trabajo de investigación.

7.3 Dinámicas propuestas ⁵⁶

1a. Sesión. La Ventana

Usos: Analizar las actitudes hacia los objetivos vitales.

Recursos materiales:

- Un salón amplio y con mesas para que el grupo trabaje con eficiencia.
- Hoja de definiciones para cada participante.
- Hoja de calificación del grupo para cada participante.
- Lápices.

Duración: 45 mins.

Tamaño del grupo: 5 personas. Disposición del Grupo: Libre.

Instrucciones específicas: Ninguna.

Desarrollo:

En la hoja de definiciones cada participante debe jerarquizar sus objetivos de acuerdo al siguiente criterio:

- Asigne al objetivo más importante el No. 1 en la primera columna de la hoja de definiciones.
 - a) Al de menor importancia asigne el número 9.
 - b) Ahora asigne un objetivo de importancia media y asígnele el número 5.
 - c) Asigne a los demás objetivos los números que les correspondan, anotándolos en los espacios restantes de la primera columna.
 - d) No debe asignarse a ningún objetivo la misma posición que a otro.
- Las características del objetivo más importante son:
 - 1) Usted obtendría la máxima satisfacción al conseguirlo
 - 2) Usted se sentiría disgustado si no lo consiguiera
 - 3) Usted dejaría la mayoría de otras satisfacciones para conseguirlo.
- Cuando se terminan las valorizaciones se procede a llenar la tabla de calificación del Grupo.
- Se comenta el ejercicio entre los equipos del Grupo.

2a. Sesión: Entrevista Colectiva

Usos:

- Aumentar la integración grupal.
- Análisis de expectativas y temores.
- Participación del instructor como un miembro más del grupo.

⁵⁶ Acevedo, Alejandro (1998) "Aprender Jugando 1" Limusa Noriega Editores. México, D.F. p.2-50

Recursos materiales: Un salón suficientemente iluminado y amplio para que el grupo pueda trabajar eficientemente.

Duración: Variada, dependiendo el tamaño del grupo.

Tamaño del grupo: Ilimitado.

Disposición del grupo: En mesas redondas de 5 integrantes.

Instrucciones específicas: Ninguna.

Desarrollo:

- Cada grupo comenta los temores y expectativas de sus miembros al llegar al curso, durante 10 minutos.
- Se escoge a una persona de cada grupo para que sea entrevistada públicamente, profundizando en los temores aún no verbalizados.
- El instructor puede ser entrevistado por algún voluntario.
- Finalmente se comenta el ejercicio.

3a. Sesión: Hombre lego ⁵⁷

Usos:

- Medir el grado de competencia que se da en un grupo.
- Analizar los recursos que se desperdician cuando se compite tanto individual como en grupo, existiendo la posibilidad de cooperación.

Recursos Materiales:

48 bloques tipo lego: 11 ochos rojos, 12 ochos blancos, 3 seis blancos, 2 seis blancos, 6 cuatros rojos, 6 cuatros blancos, 3 dos rojos, 3 dos blancos, 1 clavija roja, 1 clavija blanca.

Duración: Se dispondrá del tiempo necesario para que cada equipo construya su figura.

Tamaño del grupo: Ilimitado. Disposición del grupo: En equipos de 5 personas.

Instrucciones específicas:

- Los participantes podrán emplear el tiempo que deseen para ensamblar las piezas.
- Pueden trabajar conjuntamente.

Desarrollo:

- Únicamente una persona puede levantarse de la mesa en un momento dado, para ir a mirar el modelo no deben ser retiradas de la mesa sobre la que se está trabajando.
- Hasta que el participante esté listo para empezar el ensamblaje, no se pueden intercambiar piezas, ni juntar dos de ellas. Las piezas deben permanecer enfrente de cada persona y pueden ser manipuladas por esa misma persona; pero no deben unirse ni alinearse en ninguna forma de arreglo ordenado.

⁵⁷ *ibid.*

- Cuando el equipo esté listo para empezar el ensamblaje debe avisar al ensamblador de tal forma que él pueda anotar el tiempo.
- Cuando se termine el ensamblaje, el observador anotará el tiempo que éste se tome. No les dirá el tiempo hasta que todos los equipos hayan terminado. Deberán llevar el hombre lego ensamblado a la mesa central, en donde el coordinador determinará si el ensamblaje ha sido realizado adecuadamente.
- Si el coordinador encuentra un error cuando el ensamblaje esté completo, advertirá al equipo que el modelo no está correcto, pero no les dirá cuales fueron los errores. El observador comenzará a marcar el tiempo de nuevo y se lo añadirá al tiempo anterior.
- Hay que recordar que se dispone de todo el tiempo que se quiera para prepararse en conjunto para el ensamblaje, pero hay que hacer saber al observador cuando estén listos para empezar a hacerlo.
- Al finalizar el ejercicio se discutirá en el grupo los sentimientos que tuvieron los participantes de cada equipo.
- Los observadores darán sus puntos de vista sobre cada equipo de trabajo. ⁵⁸

⁵⁸ Ibid.

Bibliografía

Cambio Cultural en GF CiuBank

- 1.- Manz, Charles y Sims, Henry. (1993) "**Superliderazgo. Cómo enseñar a otros a autoliderarse en la empresa**". Barcelona. Ed. Paidós. pp. 329
- 2.- Davis, Keith y Newstrom, John (1991) "**El Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional**". México. Ed. Mc Graw Hill. pp. 734.
- 3.- Kotter, John (1990) "**El factor liderazgo**". Madrid. Ed. Díaz de Santos S.A. pp. 164.
- 4.- House, Robert J. (1971) "**A path goal theory of leadership effectiveness**". Administrative Science Quarterly.
- 5.- Friedler, Fred. (1967) "**A theory of leadership effectiveness**". New York. Ed. Mc. Graw Hill.
- 6.- Hersey P. y Blanchard K. (1988), "**Management of organizational behavior**". Ed. Prentice hall.
- 7.- Flores, Fernando (1996), "**Inventando la empresa del Siglo XXI**". Santiago de Chile. Ed. Dolmen Ediciones. S.A.
- 8.- Flores, Fernando (1996), "**Creando Organizaciones para el Futuro**". Santiago de Chile. Ed. Dolmen Ediciones. S.A.
- 9.- Guerrero, et al (1997), "**Diagnóstico de la Situación Actual en Serfin**". México D.F. Ed. Business Desing Associates.
- 10.- Autores varios (Junio 1997), "**Boletín Estadístico de Banca Múltiple**", Comisión Nacional Bancaria y Valores.
- 11.- Autores varios (Agosto 1998), "**El Indicador**". México. Ed. Operadora de Bolsa Serfin
- 12.- Acevedo, Alejandro (1998), "**Aprender Jugando 1**". México. Ed. Limusa Noriega Editores.
- 13.- David M. Robinson (1973), "**Redacción de Informes para Decisiones Administrativas**". México. Ed. Diana, 2a. Impresión.
- 14.- Charles E. Van Hagan (1991), "**Manual del Redactor de Informes**". México. Ed. C.E.C.S.A.
- 15.- Ballina Ríos, Francisco (1996), "**Mitos y Estereotipos en la teoría del Liderazgo**". México. Revista de Contaduría y Administración, No. 182, Julio-Septiembre.
- 16.- Ballina Ríos, Francisco (1998), "**¿ Cooperativismo o Corporativismo ? Una disyuntiva organizacional Mexicana para el siglo XXI**". México. Revista de Contaduría y Administración, No. 189, Abril-Junio.
- 17.- Valdés, Luigi (1996), "**Conocimiento es Futuro**" **Centro de la Calidad Total y la Competitividad**". México. Ed. CONCAMIN, Tercera Edición, Febrero.
- 18.- Perea, Jorge (1998), "**Manual de Inducción**". México. Ed. Grupo Financiero Serfin, Iserfin.

Cambio Cultural en GF CiuBank

- 19.- Rodríguez Estrada, Mauro (1996), " ***La Comunicación, el Lenguaje y Superación Personal***". México. Ed. Mc Graw Hill.
- 20.- Rodríguez Estrada, Mauro (1996), " ***Comunicación y Relaciones Humanas*** ". México. Ed. Mc Graw Hill.
- 21.- Aguilar, Siliceo (1996), " ***Líderes para el Siglo XXI*** ". México. Ed. Limusa.
- 22.- Rodríguez Estrada, Mauro (1996), " ***Psicología del Mexicano*** ". México. Ed. Mc Graw Hill.
- 23.- Robert G. Murdick, Richard E. Eckhouse, Thomas W. Zimmeren (1992), " ***Business Police a Framework for Analysis***". Columbus, Ohio. Ed. Grid Publishing Inc.
- 24.- (1997) " ***México ante la Globalización. El Choque de Cultura*** ". México. El Financiero, Sección de análisis, No. 4366.
- 25.- Denilson, R.H., (1991) " ***Cultura Corporativa y Productividad de las Organizaciones***". Colombia Ligis, Ed. del Ser Empresarial, S.A.
- 26.- Felgueres Fallaga, J.V. (1997), " ***Planeación Financiera Estratégica y Competitividad en empresas pequeñas y medianas*** ". México. Tesis de Grado en Maestría de Administración, Facultad de Contaduría y Administración, U.N.A.M.
- 27.- Bolton, Dale L. (1975). " ***El empleo de la Simulación en la Administración Educativa***". México. Cap. 2. pp. 34-67
- 28.- Craig, R.L. & Bittel L.R. (1981), " ***Manual de Entrenamiento y desarrollo de personal***". México. Ed. Diana. 1981. Cap. 10. pp. 194-224.
- 29.- Osorio, Gonzalez. J.I., (1995) " ***Elaboración de Casos: Material preparado para curso***", México.
- 30.- Pigors, Paul J.W. (1964), " ***Método para Resolver Conflictos Humanos*** ". México, Ed. Continental. Cap. 2 PP 37-61.
- 31.- Yin, Roberto K. (1989), " ***Case Study Research. Sage Publications*** ". Columbus, Ohio. Cap. 6. pp. 127-152
- 32.- Bartlett, Alton C. (1995), " ***Cambio de la Conducta Organizacional***". México. Ed. Trillas. pp. 88-106,
- 33.- Frech, Wendell L., (1995), " ***Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las Ciencias de la Conducta para el mejoramiento de la Organización*** ", Ed. Prentice Hall.
- 34.- Fremont E., Kast James, (1996) " ***Administración en las Organizaciones*** ". México. Ed. Mc Graw Hill. pp. 701-723.
- 35.- Silvestre, Medez José, (1998), " ***Problemas Económicos de México*** ". México. Ed. McGraw Hill. Cap. 6.
36. Peters, Thomas J. Waterman Jr., Robert H., (1982) " ***En Busca de la Excelencia*** ". México. Ed. Lasser Press. Cap.1 pp.38 -50.

Anexos

Anexo No. 1

Balance Condensado GFCiuBank. ⁵⁹
(Saldos Corrientes en Millones de Pesos).

<i>Concepto</i>	<i>Dic. 1995</i>	<i>Jun. 1996</i>	<i>Jun. 1997</i>
Activo	60,312.95	88,809.68	73,362.70
Disponibilidades	3,542.60	3,193.64	8,250.52
Títulos, Valores	18,380.34	18,123.70	4,296.30
Operaciones Activas de Reporto	728.53	930.09	11.44
Oper. Acts. c/instrumentos derivados	29,659.24	41,223.45	1,433.85
Cartera de Crédito vigente	3,231.09	2,135.21	13,785.69
Cartera de Crédito Vencida	727.71	5,310.93	41,515.86
Est. prev. p/riesgos crediticios	317.20	3,400.10	(3,947.31)
Otras cuentas por cobrar	366.34	2,901.40	1,279.59
Activos Fijos	693.08	3,495.82	2,183.02
Bienes adjudicados	1,540.50	4,055.35	246.07
Inversiones permanentes en acciones	5.07	2,510	1,688.29
Otros activos	528.06	508.25	2,619.38
Cargos diferidos	593.19	1,021.74	0
Pasivo	56,739.85	75,565.75	67,027.24
Captación tradicional	24,107.39	32,164.57	48,534.43
Préstamos de bancos y otros org.	14,617.67	16,199.62	14,795.7
Oper. pasivas de Reporto	10,350.21	8,910.83	9.63
Oper. c/instrumentos derivados	433.26	880.53	0
Otras por pagar	2,991.19	4,400.75	3,593.67
Obligaciones subordinadas	2,166.24	2,414.59	90.08
Créditos diferidos	1,541.99	4,050.65	3.73
Coberturas cambiarias a entregar	160.94	9.26	0
Créditos diferidos	370.96	6,535.05	0
Capital Contable	3,573.10	13,243.83	6,335.46
Capital Social	2,162.36	2,940.00	900.37
Primas en suscrip. o emisión de accs.	418.62	486.08	1,392.34
Oblig. subord. de conv. oblig. a capital	0	2,003.70	2,514.04
Reservas de capital	937.36	854.43	642.36
Utilidades retenidas	0	0	495.79
Resultado del ejercicio	58.37	209.62	219.38
Superávit o déficit por valuación de títulos disponibles p/la venta	(3.61)	3,550.00	(13.44)
Exceso (insuficiencias) en la actualización de capital	0	0	(534.67)
Result. por cambios en pol. cont.	0	3,200.00	719.29

⁵⁹ Autores varios (Junio 1997) * Boletín Estadístico de Banca Múltiple * Comisión Nacional Bancaria y Valores. México.

Anexo No. 1

Estado de Resultados GFCiuBank. ⁶⁰

<i>Concepto.</i>	<i>Diciembre 95</i>	<i>Marzo 96</i>	<i>Marzo 1997.</i>
Ingreso Financiero	3,827.29	3064.21	631.05
(-) Costo Financiero	3,176.23	2,355.95	441.63
(=) Margen Financiero	651.06	708.26	189.42
(-) Afectación para provisiones de la cartera Crediticia	0	0	0
(=) Margen Financiero ajustado por riesgo	651.06	708.26	189.42
(+) Otros Ingresos	92.16	74.12	(23.95)
(-) Otros Costos	29.01	43.51	5.30
(=) Ingresos Netos de Operación	714.21	738.87	160.17
(-) Costo de Operación	123.25	116.35	34.85
(=) Utilidad de Operación	590.96	622.52	125.32
Utilidad antes de ISR y PTU	609.19	626.21	201.54
Utilidad Neta	606.71	626.21	198.89

Nota: Saldos Corrientes en Millones de Pesos.

⁶⁰ Autores varios (Junio 1997) * Boletín Estadístico de Banca Múltiple * Comisión Nacional Bancaria y Valores. México.

Anexo No.2

Comparativo de Indicadores de Mercado en el Sistema Financiero.⁶¹

Datos de la C N B V al 31 de Marzo de 1997.

<i>Concepto</i>	<i>Banamex</i>	<i>Bancomer</i>	<i>Bitel</i>	<i>Santander</i>	<i>B.B.V.</i>	<i>CiuBank</i>
<i>Cuentas Nuevas</i>	450,650	420,231	360,500	250,003	220,103	350,315
<i>Participación de Mercado</i>	34 %	24 %	12.5 %	8 %	6 %	13 %
<i>Ingresos por Captación de Ventanilla</i>	45,315.10	35,126.55	25,125.35	15,148.10	13,322.47	24,961.55

Comportamiento en el Mercado del GFCiuBank. ⁶²

<i>Concepto</i>	<i>Dic. 1995</i>	<i>Dic. 1996</i>	<i>Marzo 1997</i>
<i>Cuentas Nuevas</i>	1,952,399	980,355	150,315
<i>Participación de Mercado</i>	25 %	15 %	13 %
<i>Ingresos por Captación de Ventanilla</i>	45,425.10	35,511.12	12,961.55

⁶¹ Autores varios (Junio 1997) * Boletín Estadístico de Banca Múltiple * Comisión Nacional Bancaria y Valores. México.

⁶² Autores varios (Agosto 1998) * El Indicador * Operadora de Bolsa Serfin. México.

Anexo No. 3
Encuesta de Clima Organizacional⁶³
Factores Evaluados

1. Confianza en la empresa de acuerdo a la situación del mercado

- Futuro poco alentador 10 %
- Hacia donde van los competidores 5 %
- Futuro alentador 13 %
- Oportunidad de ser líder del mercado 11 %
- Sin respuesta 61 %

2. Conocimiento de lo que acontece en el Banco

Situación Financiera del Banco 15 %

Hipódromo de Metas y Logros de captación

Sucursal	División	Región	DGA	GFCiuBank
52.7 %	25.13 %	8.3 %	5 %	1.3 %

3. Estado de Ánimo de la gente en Sucursales

De confianza, resolución y ambición para obtener el Bono. 22 %

De resignación, desconfianza para obtener el Bono. 78 %

4. Confianza en su líder de gestión

Si	No
17 %	83 %

<p>Tamaño de la Muestra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • D.F. 250 • Guadalajara: 80 • Monterrey 55

⁶³ Guerrero. op. cit.

Anexo No. 4 Cuadro de Servicio.⁶⁴

Plazas: Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey.

Plaza: Distrito Federal.

Concepto	Excelente	Satisfactorio	Insatisfactorio
Llega la documentación a tiempo	4,328 14.43 %	8,155 27.18 %	17,517 58.39 %
Se cumplen impecablemente las promesas a los clientes	3,648 12.16 %	11,116 37.05 %	15,236 50.79 %
La atención del personal en Sucursales es:	11,488 38.29 %	10,315 34.38 %	8,197 27.33 %
Las quejas de los clientes se resuelven puntualmente.	1,134 3.78 %	8,325 27.75 %	20,541 68.47 %

Población:
610,000 Cuentas de Ventanilla Barata.
Muestra:
30,000 Clientes entrevistados.

Plaza: Guadalajara.

Concepto	Excelente	Satisfactorio	Insatisfactorio
Llega la documentación a tiempo	2,385 11.83 %	4,423 21.94 %	13,804 68.46 %
Se cumplen impecablemente las promesas a los clientes	2,565 12.72 %	6,742 33.44 %	10,855 53.84 %
La atención del personal en Sucursales es:	11,927 59.16 %	5,328 26.43 %	2,907 14.41 %
Las quejas de los clientes se resuelven puntualmente.	4,323 21.44 %	5,014 24.87 %	10,825 53.69 %

Población:
415,325 Clientes de Ventanilla Barata.
Muestra:
20,162 Clientes entrevistados.

Plaza: Monterrey.

Concepto	Excelente	Satisfactorio	Insatisfactorio
Llega la documentación a tiempo	2,151 12.43 %	3,514 20.30 %	11,642 67.27 %
Se cumplen impecablemente las promesas a los clientes	1,307 7.55 %	5,124 29.61 %	10,876 62.84 %
La atención del personal en Sucursales es:	8,327 48.11 %	7,140 41.25 %	1,840 10.63 %
Las quejas de los clientes se resuelven puntualmente.	4,391 25.37 %	2,136 12.34 %	10,780 62.29 %

Población:
340,614 Cuentas de Ventanilla Barata.
Muestra:
17,307 Clientes entrevistados.

⁶⁴ Guerrero. op. cit.

Anexo No. 5

¿ Cómo nos ven los Clientes ?⁶⁵

Plaza: Distrito Federal.

Opinión	Banamex	Bancomer	Bital	Santander	B.B.V.	CiuBank
Líder y tradicional	8,836					
Líder c/mayor tecnología		7,201				
Innovador y Modemo			5,623			
Seguidor y de Confianza				3,212	1,503	
Conservador y tecnología obsoleta						3,625

Muestra: 30,000 personas.

Plaza: Guadalajara.

Opinión	Banamex	Bancomer	Bital	Santander	B.B.V.	CiuBank
Líder y tradicional	4,204					
Líder c/mayor tecnología		3,893				
Innovador y Modemo			1,915		2,523	
Seguidor y de Confianza				1,367		
Conservador y de tecnología obsoleta						2,945

Muestra: 16,847 personas.

Plaza: Monterrey.

Opinión	Banamex	Bancomer	Bital	Santander	B.B.V.	CiuBank
Líder y tradicional	5,328					
Líder c/mayor tecnología		4,216				
Innovador y Modemo			2,025			
Seguidor y de Confianza				2,022	2,101	
Conservador y tecnología obsoleta						1,839

Muestra: 17,531 personas.

⁶⁵ Guerrero. op. cit.

Anexo No. 6

¿ Cómo nos ven los Clientes ? ⁶⁶

Plaza: Distrito Federal.

Respuesta	Excelente 7 días	Bueno 9 días	Suficiente 10 días	Insuficiente 15 días	Crítico Más de 15 días
Entrega de Chequeras	3,025	2,152	8,023	10,213	6,587
Entrega de Estados de Cuenta	5,689	7,657	1,689	9,168	5,797
Respuesta a reclamaciones	12,156	3,296	1,129	4,281	9,138
Entrega de Documentación	3,184	4,975	3,251	8,125	10,465

Población:
610,000 Cuentas de Ventanilla Barata.
Muestra:
30,000 Clientes entrevistados.

Plaza: Guadalajara.

Respuesta	Excelente 7 días	Bueno 9 días	Suficiente 10 días	Insuficiente 15 días	Crítico Más de 15 días
Entrega de Chequeras	1,122	2,239	1,327	9,028	6,446
Entrega de Estados de Cuenta	1,303	4,086	3,873	1,568	9,332
Respuesta a reclamaciones	605	5,365	7,359	3,217	3,616
Entrega de Documentación	5,020	2,398	4,156	3,125	5,463

Población:
415,325 Clientes de Ventanilla Barata.
Muestra:
20,162 Clientes entrevistados.

⁶⁶ Guerrero. op. cit.

Anexo No. 6

Tiempo de Respuesta.⁶⁷

Plaza: Monterrey.

Respuesta	Excelente 7 días	Bueno 9 días	Suficiente 10 días	Insuficiente 15 días	Crítico Más de 15 días
Entrega de Chequeras	4,124	3,152	9,237	1,345	551
Entrega de Estados de Cuenta	1,891	2,308	1,152	6,025	5,931
Respuesta a reclamaciones	2,568	5,256	528	3,466	5,489
Entrega de Documentación	4,028	986	9,806	1,280	1,207

Población:

340,614 Cuentas de Ventanilla Barata.

Muestra:

17,307 Clientes entrevistados.

⁶⁷ Guerrero, op. cit.

Anexo No. 7

Reclamaciones de Tarjeta de Crédito.⁶⁸

Plaza: Distrito Federal.

<i>Reclamaciones</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
<i>Entregas de Tarjetas de Crédito</i>	30,652	58,174	65,329
<i>Contabilidad de Saldos</i>	15,231	10,325	19,527
<i>Entregas de Edos. de Cuenta</i>	301,528	359,430	562,250
<i>Disposición de Cajeros Red</i>	186,354	85,027	256,983
<i>Aclaraciones de Intereses</i>	350,368	298,277	410,896

Plaza: Guadalajara.

<i>Reclamaciones</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
<i>Entregas de Tarjetas de Crédito</i>	32,981	71,895	96,784
<i>Contabilidad de Saldos</i>	51,258	65,896	52,528
<i>Entregas de Edos. de Cuenta</i>	89,567	85,523	90,258
<i>Aclaración de disposición de Cajeros Red</i>	142,315	136,505	265,481
<i>Aclaraciones de Intereses</i>	101,205	152,723	124,891

⁶⁸ Guerrero. op. cit.

Anexo No. 7

Reclamaciones de Tarjeta de Crédito.⁶⁹

Plaza: Monterrey.

<i>Reclamaciones</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997</i>
<i>Entregas de Tarjetas de Crédito</i>	158,259	221,156	178,564
<i>Contabilidad de Saldos</i>	52,228	65,891	50,537
<i>Entregas de Edos. de Cuenta</i>	223,894	324,556	231,789
<i>Disposición de Cajeros Red</i>	68,235	301,483	304,826
<i>Aclaraciones de Intereses</i>	456,325	302,526	460,175

Anexo No. 8

Indicadores Financieros de CiuBank.

<i>Indicadores</i>	<i>Jun. 1995</i>	<i>Jun. 1996</i>	<i>Marzo 1997</i>
<i>Cartera de Crédito Vencida*</i>	727.71	5,310.93	41,515.86
<i>Ciclo de recuperación</i>	90 días	150 días	260 días
<i>Liquidez</i>	0.93	0.88	0.2090
<i>Ingreso por captación*</i>	24,107.39	32,164.57	48,534.43
<i>Margen Financiero</i>	2.7 %	7.13 %	24.36 %

*** Nota: Saldos corrientes en Millones de Pesos.**

⁶⁹ Guerrero. op. cit.

Anexo No. 9

Comparativo de Cuentas Nuevas.⁷⁰

<i>Concepto</i>	<i>Jun. 1995</i>	<i>Jun. 1996</i>	<i>Marzo 1997</i>
<i>Captación de Ventanilla</i>	288,115	216,000	112,315
<i>Tarjeta de Crédito</i>	99,556	45,625	48,635
<i>Mesa CiuBank</i>	57,623	43,200	22,463
<i>Mesa de Dinero</i>	28,812	21612	11,232

Anexo No. 9

Comparativo de Cuentas Canceladas.⁷¹

<i>Concepto</i>	<i>Jun. 1995</i>	<i>Jun. 1996</i>	<i>Marzo 1997</i>
<i>Captación de Ventanilla</i>	28,800	55,657	43,200
<i>Tarjeta de Crédito</i>	14,400	26,786	21,625
<i>Mesa CiuBank</i>	12,351	16,697	13,652
<i>Mesa de Dinero</i>	3,605	2,723	1,261

⁷⁰ " Boletín Estadístico de Banca Múltiple ". op. cit.

⁷¹ " El Indicador ". op. cit.

Anexo No.10

Tabla Propuesta de Conocimientos Mínimos para la Certificación. Proceso del Negocio				
Puesto	Visión, Misión y Filosofía del Negocio/Metas	Medición del Negocio. Capitalación/ S-Serfin.	Iserfin. Certificación.	Estrategias (Prácticas).
Secretaria	XXXX	Conocimiento y aportaciones.	Igual que Caja Exprés.	Conocimiento, Aplicación y aportaciones.
Caja Express	XXXX	Conocimiento y aportaciones.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación y aportaciones.
Caja Universal	XXXX	Conocimiento y aportaciones.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación y aportaciones.
Caja Principal	XXXX	Conocimiento y Aportaciones.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación y aportaciones.
Sub-Gerente Advo.	XXXX	Conocimiento y Aportaciones.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones y participación en el diseño.
Ej. de Servicio	XXXX	Conocimiento, Aportaciones, Supervisión de Cumplimiento de acciones.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones y participación en el diseño.
Ej. de Prom. Jr.	XXXX	Conocimiento, Aportaciones, Supervisión de Cumplimiento de acciones, Diseño de Nuevas estrategias.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones y participación en el diseño.
Ej. de Prom. Sr.	XXXX	Conocimiento, Aportaciones, Supervisión de Cumplimiento de acciones, Diseño de Nuevas estrategias.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones y participación en el diseño.
Gerente	XXXX	Conocimiento, Aportaciones, Supervisión de Cumplimiento de acciones, Diseño de Nuevas estrategias, Liderazgo y Toma de decisiones.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones, participación en el diseño y toma de decisiones.

Anexo No. 10

Tabla Propuesta de Conocimientos Minimos para la Certificación. Proceso del Servicio				
Puesto	Visión, Misión y Filosofía del Servicio	Entrenamiento	Perfil Certificación	Estrategias (Prácticas)
Secretaria	XXXX	Comunicación para la acción. Ciclo de Negocios. El Servicio.	Igual que Caja Exprés.	Conocimiento, Aplicación y aportaciones. Benchmarking.
Caja Express	XXXX	Comunicación para la acción. Ciclo de Negocios. El Servicio.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación y aportaciones. Benchmarking.
Caja Universal	XXXX	Comunicación para la acción. Ciclo de Negocios. El Servicio.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación y aportaciones. Benchmarking.
Caja Principal	XXXX	Comunicación para la acción. Ciclo de Negocios. El Servicio.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación y aportaciones. Benchmarking.
Sub-Gerente Advo.	XXXX	Comunicación para la acción. Ciclo de Negocios. El Servicio.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones , Benchmarking y participación en el diseño.
Ej. de Servicio	XXXX	Comunicación para la acción. Ciclo de Negocios. El Servicio. Habilidades de Liderazgo.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones, Benchmarking y participación en el diseño.
Ej. de Prom. Jr.	XXXX	Comunicación para la acción. Ciclo de Negocios. El Servicio. Habilidades de Liderazgo.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones , Benchmarking y participación en el diseño.
Ej. de Prom. Sr.	XXXX	Comunicación para la acción. Ciclo de Negocios. El Servicio. Habilidades de Liderazgo.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones , Benchmarking y participación en el diseño.
Gerente	XXXX	Comunicación para la acción. Ciclo de Negocios. El Servicio. Habilidades de Liderazgo.	Tabla Anexa	Conocimiento, Aplicación, aportaciones, Benchmarking participación en el diseño y toma de decisiones.

Anexo No.10

Tabla Propuesta de Conocimientos Mínimos para la Certificación Proceso de Promoción				
Puesto	Visión, Misión y Filosofía del Servicio.	Entrenamiento	Insertión Certificación	Estrategias (Prácticas).
Secretaría	XXXX	Productos. Proceso de venta.	Igual que Caja Exprés.	Clientes Cautivos y Nuevos. Conocimiento, Aplicación y aportaciones. Benchmarking
Caja Express	XXXX	Productos. Proceso de Venta.	Tabla Anexa	Clientes Cautivos y Nuevos. Conocimiento, Aplicación y aportaciones. Benchmarking
Caja Universal	XXXX	Productos. Proceso de Venta.	Tabla Anexa	Clientes Cautivos y Nuevos. Conocimiento, Aplicación y aportaciones. Benchmarking
Caja Principal	XXXX	Productos. Proceso de Venta.	Tabla Anexa	Clientes Cautivos y Nuevos. Conocimiento, Aplicación y aportaciones. Benchmarking
Sub-Gerente Advo.	XXXX	Productos. Proceso de Venta.	Tabla Anexa	Clientes Cautivos y Nuevos. Conocimiento, Aplicación, aportaciones, Benchmarking y participación en el diseño.
Ej. de Servicio	XXXX	Productos. Proceso de Venta.	Tabla Anexa	Clientes Cautivos y Nuevos. Conocimiento, Aplicación, aportaciones, Benchmarking y participación en el diseño.
Ej. de Prom. Jr.	XXXX	Productos. Proceso de Venta. Tutor instrumentador del Plan Comercial.	Tabla Anexa	Clientes Cautivos y Nuevos. Conocimiento, Benchmarking , Aplicación, aportaciones y participación en el diseño.
Ej. de Prom. Sr.	XXXX	Productos. Proceso de Venta. Planeación Estratégica. Habilidades de Liderazgo.	Tabla Anexa	Clientes Cautivos y Nuevos. Conocimiento, Aplicación, aportaciones , Benchmarking y participación en el diseño.
Gerente	XXXX	Productos. Proceso de Venta. Planeación Estratégica. Habilidades de Liderazgo. Toma de decisiones.	Tabla Anexa	Clientes Cautivos y Nuevos. Conocimiento, Aplicación, aportaciones, Benchmarking participación en el diseño y toma de decisiones.

Anexo No. 11 Preguntas Guía

Estrategia del Cambio del Estilo

Con este ejercicio se explora y diseñan los aspectos del estilo de cada Director del Negocio, lo cual, permite crear y aprovechar mayores oportunidades de negocio. Esto se realiza a través del afinamiento constante en el diseño y realización de acciones que permiten ir desarrollando hábitos que el propio equipo de trabajo plantea y que se traducen en la mejora constante de los tres procesos que le dan permanencia y sentido a la Unidad de Negocios (**Servicio, Promoción y Negocios**). Traduciéndose en la formación de un Estilo común que se sintoniza con las preocupaciones del equipo de trabajo y la obtención de los resultados requeridos.

En el ejercicio lo que importa, es crear espacios de acción que integren escenarios, acciones y estados de ánimo que hagan que el equipo de trabajo se mueva a la consecución de los resultados.

El foco está en declarar las posibilidades que se van generando para que al equipo de trabajo se le genere ambición y comenzar a explorar las prácticas que es necesario llevar a cabo para hacer posible la Transformación Cultural del Equipo de trabajo, que conlleve a la formación de un Estilo de hacer negocios común, que multiplique sus resultados de acuerdo a lo que la dirección espera.

En este caso, planteo las siguientes preguntas clave que cada persona se tiene que responder para desarrollar su Estilo:

1. **¿ Cuáles son las posibilidades que veo y que no estoy tomando en cuenta en el Desarrollo de mi Estilo Directivo?**
2. **¿ A que preocupaciones del Negocio responde mi Estilo de Dirección ? y ¿ A cuáles no responde ?**
3. **¿ El equipo de trabajo tiene un estilo definido de hacer negocios o hace lo que el Director le impone ? y ¿ Si el no está que sucede ?**
4. **¿ Qué problemas causa en el negocio la ausencia de un Estilo Directivo propio de hacer negocios en el equipo de trabajo ?**
5. **¿ Qué hábitos en mi Estilo Directivo impiden el desarrollo de nuevas posibilidades y qué hábitos observo en los demás que me pueden dar buen resultado para abrirlas ?**
6. **¿ Qué práctica es necesario realizar para producir el espacio en el cuál aparezca el Estilo Directivo de hacer Negocios que el Director General de la empresa requiere ?**
7. **¿Qué acciones iniciales tomaré para comenzar a desarrollar estas habilidades ?**

Anexo No. 12 Pioneros en las Corrientes del Estilo de Dirección en los que se fundamenta la solución del Caso ⁷²

Julio Olalla

Es socio fundador de The Newfield Group, con sede en San Francisco, California, y de Julio Olalla/V&V Aprendizaje Organizacional, con sede en Santiago de Chile. Es abogado titulado en la Universidad de Chile, con estudios en teoría del lenguaje y educación. Desde 1978 vive en California, donde se incorporó a la empresa Logonet como conductor de talleres de comunicación en Estados Unidos y otros países. En 1990 fundó The Newfield Group, extendiendo con ello sus actividades a toda Latinoamérica y dedicándose de lleno al estudio y desarrollo de la ontología del lenguaje. El Sr. Olalla ha dictado cursos en el área de competencias comunicativas durante más de trece años, capacitando a más de 35 mil personas en Estados Unidos, Canadá, Australia, México, España, Argentina y Chile. También ha sido consultor de corporaciones como Citicorp, Discover Card, La Cruz Roja, The Hay Group, Loma, y de UNICEF, entre otras. Es el conductor principal del curso de duración anual "El Arte de Coaching Profesional", que se dicta en Estados Unidos y en Latinoamérica, del que se han graduado más de 600 personas.

Juan Vera Gil

Gerente General de la consultora C y S Gestión, es Licenciado en Informática aplicada a la empresa y Master en Dirección General de Empresas, con una larga trayectoria ejecutiva en España. Entre 1972 y 1986 dirigió un importante corporativo empresarial en el sector de nuevas tecnologías, con especial énfasis en el entrenamiento y asesoría a empresas. Fue socio fundador de la Escuela de Negocios de Madrid, ESDEN, y su Presidente y Primer Ejecutivo desde 1986 hasta 1994. Desde 1995 reside en Chile, donde ha dirigido y participado en proyectos de consultoría en Corfo, Sercotec, Fosis, Ministerio de Obras Públicas, Comisión Nacional de Energía, ESSCO, Constructora Aconcagua, TVN, CTC-Celular y Banco del Desarrollo.

Grayson James

Ha sido facilitador de procesos de planificación estratégica, de resolución de conflictos y manejo del stress en organizaciones desde 1983. Ha incorporado su larga experiencia en artes marciales, comunicación y danza, al entrenamiento en comunicación, y a la consultoría en negociación y mediación de conflictos, especializándose en litigios complejos con múltiples partes. Ha dirigido instituciones educacionales en California, y es fundador de un programa de mediación en Sonora. Es cinturón negro en Aikido. Entre sus clientes se cuentan Apple Computer, California State Dept., Chevron Corporation, Innovative Housing, International Expositions, Pacific Gas & Electric, Sonora County y Sonora State University.

Flores Fernando

Es ingeniero, Participó en actividades académicas desde joven culminando una primera etapa de su vida con nombramientos tan importantes como el de Subgerente técnico de la CORFO, Subsecretario de Economía y Ministro de Economía y Hacienda durante el Gobierno de Salvador Allende. En 1976, fué contratado por la Universidad de Standford como profesor. Paralelamente estudió filosofía Analítica del Lenguaje y Filosofía de la Ciencia, estudios que lo llevaron a doctorarse en la Universidad de Berkeley. Quizás estos estudios y su constante reflexión acerca de qué es el lenguaje, lo llevaron a comprender como interviene éste en la organización de la empresa. De la respuesta a ésta inquietud surge una teoría, que se cuenta en sus libros, en sus cursos, y en un software llamado: Coordinador.

⁷² Flores, Fernando (1996) * Inventando la empresa del Siglo XXI* Dolmen Ediciones. S.A. Santiago de Chile.