

300602

17
2oj.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U. N. A. M.

Areas de Efectividad como Técnica de Fijación
de Objetivos en el Departamento de Control
de Cambios de una Institución Bancaria

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

JORGE ANTONIO GIL SANDOVAL



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 está 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.

INDICE

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCION	1
CAPITULO I:	
TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION	4
1.1 Planeación	5
1.2 Métodos y Técnicas para Establecimiento de Objetivos.	5
CAPITULO II:	
CONTROL DE CAMBIOS EN MEXICO	10
2.1 Control de Cambios	11
2.2 Sistema Actual de Control de Cambios en México.	15
CAPITULO III:	
BANCA INTERNACIONAL Y DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CAMBIOS EN UNA INSTITUCION BANCARIA.	35
3.1 Banca Internacional en una Institución Bancaria	36
3.2 Departamento de Control de Cambios	41
CAPITULO IV:	
FUNCIONES, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE ASESORIA A CLIENTELA, SECCION "CONSULTAS Y GESTIONES" (DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CAMBIOS)	49
4.1 Sección "Consultas y Gestiones"	50

PAGINA

4.2 Unidad de Asesoría a Clientela	55
------------------------------------	----

CAPITULO V:

AREAS DE EFECTIVIDAD	71
5.1 Formulación de Areas de Efectividad	72
5.2 Formulario de Registro de Objetivos	77

CAPITULO VI:

ESTILOS DE DIRECCION	81
6.1 Liderazgo	82
6.2 Tipos de Efectividad	82
6.3 Comportamiento del Directivo y Estilos de Dirección	83
6.4 Repertorio de Estilos y Destrezas -- Gerenciales	92
6.5 Evaluación del Estilo Básico	94
6.6 Relación entre Estilo de Dirección y Areas de Efectividad	97

CAPITULO VII:

APLICACION PRACTICA DE LAS AREAS DE EFECTIVIDAD Y ESTILO IDEAL DE DIRECCION EN UNA INSTITUCION BANCARIA	102
7.1 Areas de Efectividad de la Unidad Asesoría a Clientela	105
7.2 Objetivos para la Unidad de Asesoría a Clientela para 1987	106
7.3 Gráficas de Programación y Control	124
7.4 Estilo Ideal de Dirección en una Institución de Crédito	137

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto promover la implantación de las Areas de Efectividad como una técnica de fijación de objetivos en la administración de las empresas, mediante la cual se llegará a la máxima productividad en el cumplimiento de objetivos.

Para la aplicación práctica de ésta técnica se tomará como marco de referencia la Sección Consultas y Gestiones del Departamento de Control de Cambios de una Institución Bancaria en la Unidad "Asesoría a Clientela", que tiene como función principal conservar cautivos a los clientes importantes del mercado controlado de cambios, y promover la atracción de nuevos prospectos (mercado potencial) de control cambiario.

El propósito del establecimiento de Areas de Efectividad en determinados puestos es llegar a ejercer un control basado en revisiones periódicas, mismo que guiará hacia el logro de la máxima efectividad en el desarrollo de funciones y alcance de objetivos.

Se debe considerar que es importante en el uso de Areas de Efectividad el hacer participes tanto a subordinados como a superiores en la formulación de objetivos; las Areas de Efectividad son el núcleo de la Administración por Objetivos, por lo cual existe una íntima relación entre ambas.

De igual forma, el estilo de dirección juega un papel importante en la implantación de éste método de fijación de objetivos, pues de ello depende en gran parte el alcanzar un nivel óptimo de productividad.

La aplicación práctica de las Areas de efectividad, en conjunto con la Administración por objetivos y los estilos básicos de Dirección, dentro de un Departamento de Banca Internacional de una Sociedad Nacional de Crédito, tiene por objeto planear la forma en que se conservará a la clientela cautiva y cómo se atraerá clientela potencial hacia dicho mercado cautivo, incrementando de ésta forma la penetración dentro del mercado controlado de divisas.

El problema al que éste trabajo está enfocado radica en que -- siendo el Control de Cambios un sistema nuevo en México, tendiente a vigilar el flujo de divisas de y hacia el País, las Instituciones de Crédito Nacionales se han topado con dificultades al momento de implantar el sistema interno mediante el cual se podrá ofrecer un mejor servicio a los clientes potenciales, así como un sistema operativo de control.

En lo referente a las Fuentes de Información, se ha obtenido ésta principalmente de una de las Sociedades Nacionales Bancarias más grandes del País; tal como: Publicaciones en el Diario Oficial de la Federación, Seminarios de Control de Cambios y di

versos estudios que sobre éste tema han elaborado personas conocedoras de la materia.

I. TECNICAS MODERNAS DE ADMINISTRACION

1.1 PLANEACION

La planeación es una de las funciones más importantes de la Administración, puesto que requiere de una toma de decisiones entre varias alternativas de acción. Las restantes funciones administrativas (previsión, organización, integración, dirección y control) deben reflejar planeación, por lo cual, es necesario administrar para asegurar que se alcancen los objetivos de acuerdo a lo planeado.

Un aspecto específico de la planeación es precisamente el establecimiento de objetivos.

1.2 METODOS Y TECNICAS PARA ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

1.2.1 METODO TRADICIONAL SOBRE LA DETERMINACION DE OBJETIVOS

Lo que se denomina "ENFOQUE TRADICIONAL", sobre la determinación de objetivos consiste en que quienes se encuentran en la cumbre de la organización fijan los objetivos de quienes se encuentran en niveles inferiores.

Las consecuencias de imponer metas a los subordinados varían; cuando el objetivo o estructura proporcionado por el superior elimina las incertidumbres problemáticas para el subordinado, el objetivo puede resultar una clarificación útil para éste. -

Sin embargo, el imponer metas puede producir resentimiento y - reducir el sentimiento de compromiso y responsabilidad del subordinado, quien pierde su poder para satisfacer necesidades - de logro y estima, con lo cual se puede producir una disminu-- ción en la motivación.

1.2.2 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Un "ENFOQUE MODERNO" para la determinación de objetivos resalta la participación del subordinado en la fijación de metas - dentro de la estructura proporcionada por el superior. Lo anterior se ha convertido en un sistema formal para desarrollar los objetivos, llamado Administración por Objetivos (APO), y - que implica el desarrollo de objetivos entre superiores y su-- subordinados para todos los niveles en la jerarquía de Adminis-- tración y en todas las unidades de la organización.

En la APO se examinan los objetivos de todas las unidades para ver si son compatibles con los objetivos de otras unidades al mismo nivel, y para ver si contribuyen a los objetivos amplios del siguiente nivel superior.

Las etapas de la APO son las siguientes:

- a) El superior proporciona la estructura básica
- b) El subordinado propone metas
- c) El superior y el subordinado acuerdan metas

- d) El subordinado revisa el progreso y reporta a su superior
- e) Comienza la secuencia de nuevo

La utilización de la APO, al igual que el método tradicional - para la elaboración de metas, puede producir distintas consecuencias en relación a la motivación. Si se llegara a utilizar sin ninguna evaluación realista del subordinado, puede producir tanta ansiedad que provoque su fracaso en la fijación de sus metas. Sin embargo, el proceso mismo de participación en la determinación de objetivos implica y puede producir un sentimiento de aceptación y pertenencia; también puede producir la necesidad de logro y un sentido de poder (son posibles diversos beneficios sobre la motivación), puesto que el subordinado tiene influencia sobre resultados importantes.

También la APO puede rendir beneficios en términos de autoestima, la estima de otras personas y, potencialmente, en autorrealización. Cuando éstas necesidades son operativas, la fijación de objetivos en dos sentidos puede ser una fuerza poderosa para hacerlas surgir y para hacer que su satisfacción sea posible mediante el trabajo.

Las actividades que pueden mejorar las perspectivas de cualquier aplicación de APO incluyen:

- a) Utilización de la Estructura de Poder

- b) Capacitación de los administradores en la Administración por Objetivos
- c) Exploración de nuevos métodos
- d) Administración Efectiva por Objetivos

1.2.3 AREAS DE EFECTIVIDAD

El interés de la Efectividad Gerencial (u otros puestos que impliquen liderazgo) conduce al interés por la Administración - por Objetivos.

La APO, es un sistema de gestión centrado en el producto, resultado de los puestos Administrativos. El núcleo de la APO es el establecimiento de Areas de Efectividad para determinados - puestos, y luego la conversión periódica de éstos en objetivos están directamente relacionados los unos con los otros.

Las Areas de Efectividad son los requisitos generales de producto o resultado, de un puesto determinado y pueden permanecer sin cambio durante años.

En resumen, las Areas de Efectividad definen la función del - puesto mientras que los objetivos indican lo que un individuo en un puesto de liderazgo piensa hacer al respecto de los objetivos; a fin de formular Areas de Efectividad y Objetivos para un puesto, deben analizarse los siguientes aspectos:

- a) Niveles de las Areas de Efectividad

- b) Bases de las Areas de Efectividad
- c) Marco de referencia para los objetivos
- d) Quién formula los objetivos
- e) Objetivos cabales
- f) Objetivos insatisfactorios
- g) Clases de objetivos
- h) Errores a evitar

Durante el diseño de las Areas de efectividad deben considerar se los estilos de Dirección del o los directivos que tienen in gerencia directa con los objetivos propuestos, y una vez establecidas, buscar un estilo ideal de Dirección.

II. CONTROL DE CAMBIOS EN MEXICO

2.1 CONTROL DE CAMBIOS

2.1.1 OBJETIVOS Y TIPOS

El Control de Cambios es un instrumento de Política Económica tendiente a:

- a) Evitar fugas de capital motivadas por temores fundados o infundados, respecto de materias tales como la evolución del tipo de cambio o la estabilidad institucional del País.
- b) Reducir o eliminar el déficit en cuenta corriente de Balanza de Pagos, sin devaluar la Moneda Nacional en Términos de Moneda Extranjera.

Lo anterior se lleva a cabo estableciendo un conjunto de disposiciones que prohíben o limitan la adquisición de divisas para ciertos fines, actuando al efecto sobre las operaciones mismas de compra-venta de Moneda Extranjera.

Existen dos tipos de Control de Cambios;¹

- a) INTEGRAL. Es el que se considera "clásico", su característica esencial es hacer obligatorio que toda venta de Moneda Extranjera se haga a la autoridad cambiaria y que toda compra de Moneda Extranjera se sujete a permiso previo de dicha autoridad.

- b) DUAL. Es el que combina elementos de Control de Cam bio con elementos de libre convertibilidad; se carac teriza por tener dos Mercados de Divisas, uno sujeto a Control y otro Libre. En el primer mercado se in-- cluyen las Importaciones de algunas mercancías cuyos precios son fáciles de conocer, y los créditos del - exterior que se registren ante la autoridad.

2.1.2 EL ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL DE CAMBIOS EN ME- XICO

En nuestro País se ha establecido un subtipo de Control de Cam bios, puesto que tiene elementos tanto del tipo Integral como del Dual.

Tomando en consideración que a fines de 1982, el sector exter- no de la economía del País se encontraba seriamente perjudica- do debido a la adversa evolución por la que atravesaba la Eco- nomía Internacional, y a que nuestros productos de exportación se vieron afectados en sus precios y los pagos por intereses - de la deuda externa se elevaron extraordinariamente debido a - la devaluación de nuestra moneda, el entonces Presidente de la República, Lic. José López Portillo, dictó el decreto mediante el cual se establecía la nacionalización de la banca y el Con- trol generalizado de cambios, el 1º de septiembre del mismo - año.

A raíz de tal situación, fue decretado el Control de Cambios, - que entró en vigor el 20 de diciembre de 1982,² en el cual se establecieron las reglas que regirían la entrada y salida de - divisas, mismas que se irían modificando conforme a las exigen - cias de las características particulares de nuestro País y a - la evolución de la economía, a través de reformas tendientes a hacer cada vez más operativo el Control de Cambios.

El propósito de su implantación en México es administrar el - flujo de divisas de y hacia el País, asegurando tanto el debi - do ingreso de las mismas, como su canalización hacia las nece - sidades prioritarias económicas.

El mencionado decreto dividió el Mercado de Divisas en dos, - funcionando simultáneamente:

- a) CONTROLADO. Aplicable a operaciones relacionadas - con:

CONCEPTOS INICIALMENTE
CONSIDERADOS DENTRO DEL
CONTROL CAMBIARIO

- Exportaciones
- Importaciones
- Financiamiento de Entidades Finan - cieras del Exterior
- Adeudos a Proveedores del Extran - jero

CONCEPTOS INTEGRADOS
AL CONTROL DE CAMBIOS
ENTRE 1983 Y 1985

- Gastos Asociados a Importaciones y Exportaciones³
- Ficorca (Fideicomiso para la Cobertura de Riesgos Cambiarios)⁴
- Transferencia de Tecnología y Uso y Explotación de Patentes y Marcas⁵
- Dimex (Certificados de Derecho a la Importación de mercancías para Exportación)⁶

- b) LIBRE. Aplicable a todas las transacciones con divisas no sujetas al Mercado Controlado, sin restricción alguna.

2.1.3 MODIFICACIONES Y REFORMAS A LA REGLAMENTACION

Desde su establecimiento, el Control de Cambios ha sufrido un gran número de modificaciones a fin de hacerlo más operativo, las cuales son dadas a conocer a través de:

- a) TELEX CIRCULARES, emitidos por el Banco de México y dirigidos a todas las Instituciones de Crédito del País, relacionados con la mecánica operativa y correcciones o aclaraciones que puedan surgir debido a cambios en la reglamentación.
- b) PUBLICACIONES en el Diario Oficial de la Federación, relacionadas con modificaciones y reformas a la reglamentación.

A continuación se citan los principales comunicados publicados en el Diario Oficial, y que significaron importantes cambios a la reglamentación:

- a) Disposiciones Complementarias de Control de Cambios (Nov 1984)⁷
- b) Disposiciones aplicables a la determinación de tipos de cambio y a las compraventas de divisas correspondientes al Mercado Controlado (Julio 1985)⁸
- c) Acuerdo que reforma y adiciona las disposiciones complementarias de Control de Cambios (Agosto 1985)⁹
- d) Resoluciones de Banco de México respecto a compraventas comprendidas en el Mercado Controlado de Divisas (Octubre 1985)¹⁰
- e) Disposiciones aplicables a la determinación de tipos de cambio y a las compraventas de divisas correspondientes al Mercado Controlado (Septiembre 1986)¹¹
- f) Disposiciones complementarias de Control de Cambios - (II), y Resolución sobre compraventas comprendidas - en el mercado controlado de divisas (Mayo 1987)¹²

2.2 SISTEMA ACTUAL DE CONTROL DE CAMBIOS EN MEXICO

2.2.1 TIPOS DE CAMBIO

Actualmente se pueden efectuar operaciones de compra-venta al-

tipo de cambio controlado bajo las tres siguientes opciones:

- a) TIPO DE CAMBIO CONTROLADO DE VENTANILLA. Son operaciones de compra-venta al contado, a un tipo de cambio conocido, determinado en base a la oferta y a la demanda.
- b) TIPO DE CAMBIO DE EQUILIBRIO EN FIRME. Son operaciones de compra-venta al contado, a un tipo de cambio que es determinado diariamente en sesiones que celebran el Banco de México y seis Instituciones de Crédito del País, tomando como base las cantidades que ofrezcan y demanden dichas Instituciones.
- c) TIPO DE CAMBIO DE EQUILIBRIO CONDICIONADO. Son operaciones en las que la Empresa solicitante sujeta su realización a la condición de que solo se celebre si el tipo de cambio de equilibrio llega a ser igual o más favorable al indicado por la Empresa.

2.2.2 EXPORTACIONES

El propósito primordial del Control de Divisas generadas por - Exportaciones, es precisamente agilizar éstas, particularmente aquellas que se realizan en embarques múltiples, siendo necesario flexibilizar las reglas conforme a las cuales los exportadores deben vender al tipo de cambio controlado, las divisas correspondientes al valor de tales Exportaciones, tomando en con

sideración que su incremento da como resultado un aumento en el volumen de divisas fortaleciendo el desarrollo de la Economía Nacional.

Las políticas que marcan la mecánica operativa del Control de Cambios en el renglón de Exportaciones son las siguientes:¹³

- a) Las personas físicas o morales que efectúen exportaciones, antes de realizarlas deberán obligarse a vender las divisas correspondientes al tipo de cambio controlado, a través del registro del o los Compromisos de Venta de Divisas (C.V.D.) respectivos.
- b) La compra de divisas solo se efectuará a través de las oficinas autorizadas por el Banco de México.
- c) La documentación para este servicio invariablemente deberá ser presentada correcta y completa para que proceda la compra de divisas.
- d) La compra de divisas puede ser en una o varias pre-sentaciones, y por anticipado o con posterioridad a la Exportación; dicha compra se efectuará al tipo de cambio controlado del día de la operación.
- e) Toda compra de divisas que se lleve a cabo después del plazo de vigencia ordinario del C.V.D. respectivo, que par. éste efecto determine el Banco de México, será sujeto de un castigo que se reflejará en el

tipo de cambio, en base a lo dispuesto por éste organismo.

- f) Todo C.V.D. incumplido deberá ser reportado por las Instituciones de Crédito al Banco de México, quien se hará cargo de tomar las medidas jurídicas correspondientes a través de la Procuraduría Fiscal de la Federación.

Dentro de éste renglón de Exportaciones también se incluye a las empresas que cuentan con un Programa de Maquila de Exportación (Maquiladoras).

2.2.3 IMPORTACIONES

Con el propósito de apoyar a la planta productiva del País, especialmente a la pequeña y mediana industria, y para contribuir a la reducción del proceso inflacionario, se incorporan al Mercado Controlado de Cambios las Importaciones permitidas de mercancías comprendidas en las fracciones arancelarias de la tarifa de Impuesto General de Importación (Dirección General de Aduanas, de la SECOFIN), incluyendo las que se realizan a las zonas libres del País, lo cual permite el pago de los adeudos contraídos por las Empresas Mexicanas a sus Proveedores del Exterior, para coadyuvar y facilitar la Importación de mercancías y bienes necesarios, para el aparato productivo de nuestro País.

Las políticas a seguir dentro del marco operativo para la venta de divisas controladas por Importaciones son las siguientes:¹⁴

- a) Sólo se venderán divisas por este servicio a Importadores de mercancías y bienes para nuestro País.
- b) La venta de divisas sólo se efectuará a través de las oficinas autorizadas por el Banco de México.
- c) El comprador de divisas por este servicio, se obliga a aplicarlas al pago de mercancías o bienes de que se trate.
- d) La documentación requerida para este servicio, invariablemente deberá ser presentada correcta y completa para que proceda la venta de divisas.
- e) La venta de divisas puede ser en una o varias disposiciones.
- f) El comprador de divisas por este servicio se obliga a devolverlas cuando no las utilice para el pago de mercancía o bienes de que se trate.
- g) La venta de divisas puede ser:
 - Por anticipado
 - Con posterioridad a la recepción de la mercancía.
- h) El comprador de divisas por anticipado se obliga a -

demostrar la legal internación al País, de las mercancías o bienes de que se trate, en un plazo no mayor a 180 días naturales, presentando el Pedimento de Importación correspondiente, mismo que tiene una vigencia de 120 días naturales desde la fecha en que la mercancía sea internada.

- i) La venta de divisas se efectuará al tipo de cambio controlado del día de la operación.
- j) Tratándose de venta de divisas por anticipado el comprador se obliga a demostrar el uso de las mismas, o a devolverlas a través de la suscripción de un Compromiso de Uso o Devolución de Divisas (C.U.D.D.).
- k) Todo C.U.D.D. incumplido deberá ser reportado por -- las Instituciones de Crédito al Banco de México, -- quien se hará cargo de tomar las medidas jurídicas correspondientes a través de la Procuraduría Fiscal de la Federación.

2.2.4 FINANCIAMIENTO DE ENTIDADES FINANCIERAS DEL EXTERIOR

Para la promoción del buen nombre de México en los mercados internacionales de capital, las negociaciones conducentes a la reestructuración de la deuda externa y para defender a las empresas de pérdidas cambiarias inmediatas derivadas de adeudos

anteriores, que pueden ocasionar su colapso y con ello, desempleo y bajas en la producción, el Gobierno Federal decidió incorporar al Mercado Controlado de divisas, los pagos al extranjero que efectúen residentes en el País, mediante el servicio de pagos de intereses a Entidades Financieras del Exterior, bajo las siguientes políticas de operación:¹⁵

- a) Sólo se venderán divisas para pago de adeudos a Entidades Financieras del Exterior siempre que el pago de intereses venza con posterioridad al 31 de enero de 1983 y los mismos ya se hayan devengado; y se trate de créditos contraídos o dispuestos antes del 20 de diciembre de 1982.
- b) No se efectuarán ventas para pagos anticipados.
- c) La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) podrá negar el registro o limitar el monto de los intereses respecto de los cuales se tendrá derecho a divisas controladas, cuando a su juicio estime que las tasas de los créditos contraídos son superiores a las aplicables para la clase de adeudos de que se trate.
- d) La venta de divisas sólo se efectuará a través de las oficinas autorizadas por el Banco de México.
- e) La documentación requerida para estos servicios inva

riablemente deberá ser presentada correcta y completa para que proceda la venta de divisas o deducción a C.V.D.

- f) La venta de divisas puede ser en una o en varias dig posiciones.
- g) Las ventas se harán hasta por el importe que se espe cifique en la constancia de la S.H.C.P., siempre y - cuando no exceda de lo autorizado por ésta dependencia oficial.
- h) Las divisas vendidas sólo procederán situándolas en cuenta del acreedor en el extranjero.
- i) Se pueden efectuar deducciones a C.V.D. por éstos - servicios.
- j) Tratándose de créditos a favor de Entidades Financieras contratados a partir del 1o. de junio de 1987, - cuyo plazo de pago de principal sea cuando menos de 8 años con 4 de gracia, podrán ser destinados para - liquidar adeudos a favor de Proveedores Extranjeros, Entidades Financieras del exterior, o Instituciones de Crédito mexicanas que hayan sido dispuestos antes del 20 de diciembre de 1982, registrados en S.H.C.P. o en SECOFIN.

2.2.5 ADEUDOS A PROVEEDORES DEL EXTRANJERO

Con el propósito de apoyar a la planta productiva del País y - contribuir a la reducción del proceso inflacionario, el Gobier- no Federal decidió incorporar al Mercado Controlado de divisas, los pagos a corto plazo por cuenta de residentes en el País, a Proveedores del Extranjero, por deudas contraídas con anterioridad al 20 de diciembre de 1982, debiendo estar inscritas dichas deudas en la Dirección General de Estímulos al Comercio - Exterior, de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial -- (SECOFIN).

Las políticas que deben seguirse para el trámite operativo de la venta de las divisas controladas relacionadas con el pago - de adeudos a proveedores del extranjero, anteriores a diciem- bre de 1982, son las que se mencionan a continuación:¹⁶

- a) Sólo se venderán divisas por este servicio a los adeu- dos anteriores al 20 de diciembre de 1982.
- b) Los adeudos que deriven a la prestación de este ser- vicio deberán estar inscritos en el registro de adeu- dos a favor de Proveedores del extranjero de la Se- cretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFIN).
- c) No se efectuarán ventas para pagos anticipados al - vencimiento.

- d) Se podrán efectuar deducciones a C.V.D., por este - servicio.
- e) La venta de divisas sólo se efectuará a través de - las oficinas autorizadas por el Banco de México.
- f) La documentación requerida para este servicio, inva- riablemente deberá ser presentada correcta y comple- ta para que proceda la venta de divisas o deduccio- nes a C.V.D., según sea el caso.
- g) La venta de divisas puede ser en una o en varias dis posiciones.
- h) La venta de divisas se efectuará al tipo de Cambio - Controlado del día de la operación.
- i) Las ventas se harán hasta por el importe que se espe- cifique en la constancia de registro de adeudo a - - SECOFIN.
- j) Las divisas vendidas podrán ser situadas en la cuen- ta del acreedor que le maneje un Banco del Extranje- ro, o expedir giros, según el programa de que se tra- te.

2.2.6 GASTOS ASOCIADOS A IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

Se consideran Gastos Asociados todos aquellos que de manera di- recta o indirecta se relacionan con una exportación, y los que de manera directa se relacionan con una importación.

Los Gastos Asociados fueron incorporados al Mercado Controlado de Divisas el 20 de enero de 1983, y son considerados como tales los siguientes conceptos:

- a) GASTOS ASOCIADOS DIRECTOS A LA EXPORTACION. Fletes, acarreos, gastos por demora, honorarios a Agentes Aduanales Extranjeros, maniobras de carga y descarga y estiba, reempaque y reembalaje, montaje de la mercancía, documentación requerida, reparación e inspección y comisiones a Agencias Inspectoras y de Vigilancia de normas, derechos e impuestos aduanales, almacenaje, renta de equipo de transportes, comisiones mercantiles y corretajes, arrendamientos de contenedores, primas de seguros y fianzas, alquiler de grúas y equipos especiales requeridos para el movimiento de la mercancía y derecho por cruce de frontera o paso de puente.
- b) GASTOS ASOCIADOS INDIRECTOS A LA EXPORTACION. Publicidad, participación en ferias, exhibiciones, misiones y brigadas comerciales, muestras y otros eventos promocionales, costos derivados de procedimientos jurídicos relacionados con la exportación, participación en licitaciones internacionales, congresos, seminarios y eventos relacionados con la venta de productos de exportación, representantes en el exterior,

gastos necesarios para el funcionamiento de oficinas de venta, funcionamiento de bodegas en el exterior, - capacitación asociada a proyectos de exportación, honorarios por asesoría de expertos o consultores relacionados con estudios de producción o comercialización para exportaciones, derechos por registros de - marcas, patentes, etiquetas, procesos de fabricación, diseño y pruebas de laboratorio y actividades relacionadas con el fomento de exportaciones realizadas por empresas de Comercio Exterior, retorno de mercancías previamente exportadas, arrendamiento de maquinaria y equipo del extranjero relacionada con el proceso productivo de exportación, gastos de inversión en infraestructura de comercialización en el extranjero, gastos de tratamiento y refinación de minerales, y gastos relacionados con la promoción o defensa de exportaciones.

- c) GASTOS ASOCIADOS A LA IMPORTACION. Fletes y acarreos, honorarios a Agentes Aduanales Extranjeros, arrendamientos de contenedores, primas de seguros, montaje de la mercancía importada, maniobras de carga, descarga y estiba, alquiler de grúas y equipo especial requerido para el movimiento de la mercancía, derechos para el cruce de frontera y paso de puente, de-

rechos e impuestos aduanales, primas de fianzas, renta de equipo de transporte, comisiones mercantiles y corretajes, embalaje y servicios de inspección a la mercancía.

Las políticas para el trámite operativo de los Gastos Asociados en el Mercado Controlado son las siguientes:

- a) El porcentaje máximo autorizado sin presentación de documentación comprobatoria para exportaciones a -- Norteamérica es del 7%.
- b) El porcentaje máximo autorizado sin presentación de documentación comprobatoria para exportaciones al - resto del mundo es del 9%.
- c) El porcentaje máximo autorizado presentando documentación comprobatoria para exportaciones a Norteamérica es del 12%, incluyendo 5% de comisiones.
- d) El porcentaje máximo autorizado presentando documentación comprobatoria para Exportaciones al resto del mundo es del 15%, incluyendo 5% de comisiones.
- e) El porcentaje máximo autorizado sin presentación de documentación comprobatoria para Importaciones de -- Norteamérica es del 4%.
- f) El porcentaje máximo autorizado sin presentación de documentación comprobatoria para importaciones del - resto del mundo es del 5%.

- g) El porcentaje máximo autorizado presentando documentación comprobatoria para importaciones de Norteamérica es del 6%.
- h) El porcentaje máximo autorizado presentando documentación comprobatoria para importaciones del resto del mundo es del 8%.
- i) Se entiende como "resto del mundo", a Europa, Asia, Africa, y Centro y Sudamérica.

2.2.7 FICORCA

Con la finalidad de liberar de riesgos cambiarios a las Empresas establecidas en el País, respecto de adeudos en Moneda Extranjera a su cargo, el Gobierno Federal constituyó el Fideicomiso para la cobertura de riesgos cambiarios (FICORCA), de acuerdo a la publicación en el Diario Oficial de la Federación del 11 de marzo de 1983; es administrado por el Banco de México en calidad de fiduciario, el cual permite el pago de adeudos a Empresas Mexicanas a sus acreedores en el exterior, sin necesidad de subsidio por parte del Gobierno Federal.

Sus políticas son las mencionadas a continuación:¹⁷

- a) Sólo podrán participar en este Fideicomiso las Empresas establecidas en el País, que tengan adeudos en moneda extranjera y pagaderos en el exterior.
- b) Los adeudos inscritos en FICORCA deben estar registra

dos ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P.) o ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFIN).

- c) Los adeudos contraídos antes del 20 de diciembre de 1982, deberán ser a largo plazo (6 años mínimo) y son considerados dentro del Programa Ficorca I; para adeudos posteriores al 20 de diciembre de 1982, Programa Ficorca II, la vida promedio del crédito no podrá ser menor a 2 años 6 meses.
- d) Los adeudos contraídos con posterioridad al 20 de diciembre de 1982 para pago de adeudos anteriores deberán ser autorizados por el Banco de México.
- e) Los adeudos cuentan con un período de gracia de 3 -- años mínimo, para pago de capital (FICORCA I).
- f) Los pagos en dólares invariablemente deberán ser situados en Nueva York.
- g) La cantidad sujeta a cobertura no podrá exceder de -- lo registrado ante la S.H.C.P. o SECOFIN, exceptuando aquellas en las que exista una capitalización de intereses.
- h) El tipo de cambio aplicable a los sistemas puede ser especial, controlado de venta o el que resulte de -- acuerdo al contrato elegido, vigente en la fecha-valor.

2.2.8 TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA, USO Y EXPLOTACION -
DE PATENTES Y MARCAS

Con el propósito de apoyar a la planta productiva del País, y contribuir a la reducción del proceso inflacionario, el Gobierno Federal decidió incorporar al Mercado Controlado de Divisas, los pagos al Extranjero que efectúen residentes en el País, - con motivos de actos jurídicos que surtan efecto en Territorio Nacional, conforme a la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y que sean aplicables a contraprestaciones que conforme a la documentación correspondiente, se - devenguen a partir del primero de junio de 1984.

Las políticas de operación son las mencionadas a continuación:¹⁸

- a) Sólo se venderán divisas por este servicio, por contraprestaciones que se devenguen a partir del primero de junio de 1984.
- b) Los convenios o contratos que deriven la prestación de este servicio, deberán estar inscritos en el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología.
- c) No se efectuarán ventas para pagos anticipados.
- d) No se efectuarán deducciones por este servicio.
- e) La venta de divisas sólo se efectuará a través de -- las oficinas autorizadas por el Banco de México.

- f) La documentación requerida para este servicio, invariablemente deberá ser presentada correcta y completa para que proceda la venta de divisas.
- g) La venta de divisas puede ser en una o varias disposiciones.
- h) La venta de divisas se efectuará al tipo de cambio controlado del día de la operación.
- i) Las ventas se harán hasta por el importe que se especifique en el oficio de autorización.
- j) Las divisas vendidas sólo procederán situándolas en la cuenta del acreedor, que le maneje un Banco en el Extranjero.
- k) El comprador de divisas por este servicio, se obliga a aplicarlas al pago de las contraprestaciones de que se trate y en el período establecido.
- l) El comprador de divisas por este servicio se obliga a devolverlas cuando no las utilice en las prestaciones de que se trate.

2.2.9 DIMEX

Con el propósito de promover el desarrollo industrial, de racionalizar la protección a la Industria y de establecer sistemas de importación automáticos y de aplicación general, apoyan

do en forma decisiva la exportación no petrolera, facilitando la importación de los insumos que requieran los exportadores - para sus procesos productivos, el Gobierno Federal decidió expedir el decreto que establece el Derecho a la Importación de Mercancías para Exportación, para superar la vulnerabilidad de la economía nacional frente a los cambios de la economía mundial. Para que surtan efecto las disposiciones de tal decreto se crearon los "Certificados de Derecho a la Importación para la Exportación", denominados en lo sucesivo "DIMEX", mismos -- que permiten obtener los siguientes beneficios:⁶

- a) Importar cualquier clase de mercancía por una cantidad equivalente al 30% del valor de las exportaciones, libre de permiso de importación, siempre que se utilicen en la operación de la Empresa o la de sus - proveedores habituales, y no se destinen a comercialización.
- b) Obtener la devolución de impuestos de importación correspondientes a los insumos que se incorporarán a - las mercancías que posteriormente exportarán incluyendo los de las mermas y desperdicios que se generen con el aprovechamiento de tales insumos.

Existen 5 diferentes denominaciones de "DIMEX", siendo éstas - en dólares: 1000, 2000, 5000, 10 000 y 50 000.

2.2.10 DEDUCCIONES

Con el propósito de otorgar beneficios al exportador y brindar le facilidades para el ingreso de divisas al País, producto de sus ventas en el extranjero, se instituyó que pueden efectuarse deducciones a Compromisos de Venta de Divisas (C.V.D.) por los siguientes conceptos:¹²

- a) Pago de importaciones (y sus gastos asociados), hasta por el 100% del valor de éstas, presentando la documentación que se requiere para la venta de divisas tratándose de mercancías ya internadas; y hasta por el 50% de la importación si se trata de venta de divisas correspondiente a anticipos mayores a 10,000 - dólares americanos, y registrando el C.U.D.D. (Compromiso de Uso o Devolución de Divisas) respectivo.
- b) Pago a proveedores en el extranjero hasta por el - - 100% del valor de los adeudos, siendo éstos anteriores al 20 de diciembre de 1982.
- c) Pago de financiamiento de Entidades Financieras del exterior, hasta por el 100% del valor de los créditos y demostrando fehacientemente que se han utilizado las divisas producto de ventas en el extranjero, - para cubrir tales créditos.
- d) Gastos asociados a la exportación, hasta por el 100%

del valor de éstos, deduciéndolos automáticamente al momento de la compra de las divisas, y presentando - la documentación correspondiente a dichos gastos.

**III. BANCA INTERNACIONAL Y DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CAMBIOS
EN UNA INSTITUCION BANCARIA**

3.1 BANCA INTERNACIONAL EN UNA INSTITUCION BANCARIA

3.1.1 SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO EN MEXICO

Existen en México Instituciones de Crédito que poseen alto grado de prestigio e imagen a nivel nacional e internacional, misma que traen consigo amplio historial (en algunos casos), que buscan tener una organización dinámica, eficiente y acorde a las necesidades que les han tocado vivir; considerando lo anterior se afirma que las prioridades de éstas instituciones nacionales de crédito son:

- a) Satisfacer las necesidades de sus clientes mediante un servicio bancario de la más alta calidad.
- b) Fomentar el bienestar y el desarrollo profesional y humano de su personal.
- c) Obtener una rentabilidad adecuada para los poseedores de sus Certificados de Aportación Patrimonial.
- d) Coadyuvar en los planes y programas económicos del Gobierno.
- e) Dar la más eficaz contribución posible a la gran empresa de acelerar el desarrollo económico y el mejoramiento social y cultural de la nación.

De igual forma, los objetivos de las sociedades de crédito en

el País son los siguientes:

- a) Fortalecer su identidad institucional.
- b) Preservar su autonomía financiera y administrativa.
- c) Aumentar su participación en el mercado.
- d) Racionalizar la asignación de sus recursos, de acuerdo con el rendimiento, los riesgos y la rentabilidad social de los proyectos que se le presenten.
- e) Elevar su eficiencia.
- f) Procurar la más alta calidad en los servicios que ofrece.
- g) Mejorar permanentemente el ambiente interior de trabajo.
- h) Consolidar y proyectar una imagen de liderazgo bancario.

3.1.2 BANCA INTERNACIONAL

Toda Institución de Crédito del País, que cuenta con una infraestructura, y capacidad instalada y recursos humanos propios - de una organización de la magnitud de un Banco con prestigio - internacional, tiene generalmente nueve Direcciones que dependen directamente de la Dirección General, siendo éstas (ver -- Figura 3.1) :

- a) Finanzas y Apoyos Bancarios.
- b) Banca Regional.

BANCO NACIONAL DE MEXICO
DIRECCION GENERAL
CONSEJO DIRECTIVO

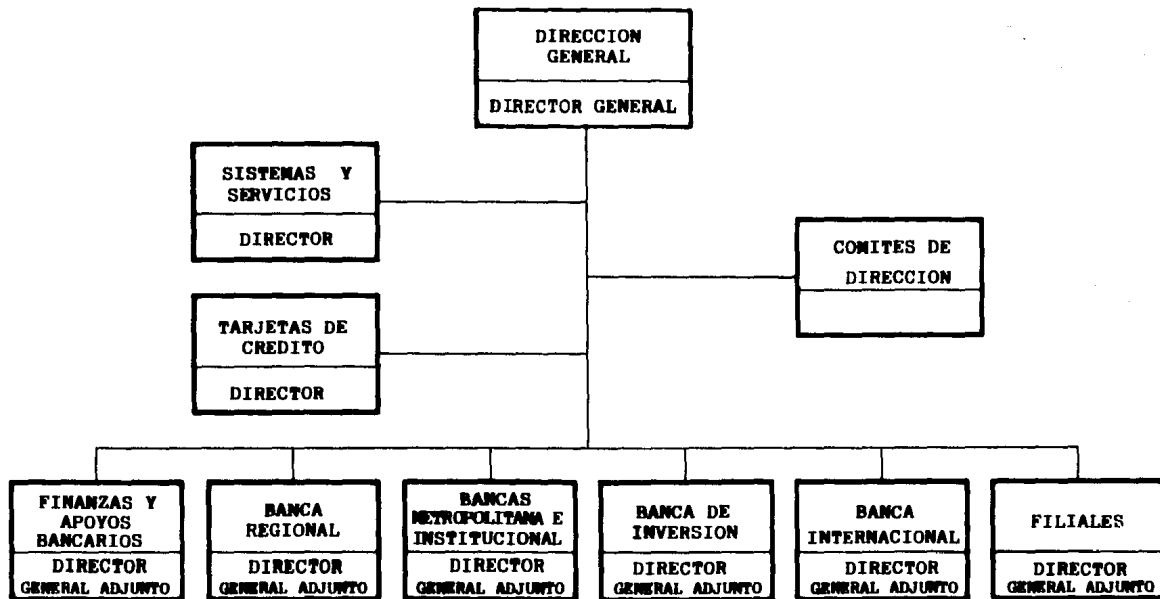


FIGURA 3.1

- c) Banca Metropolitana e Institucional.
- d) Banca de Inversión.
- e) Banca Internacional.
- f) Filiales.
- g) Sistemas y Servicios.
- h) Tarjetas de Crédito.
- i) Comités de Dirección.

Las seis primeras están al cargo de un Director General Adjunto, quien reporta al Director General de la Institución; uno - de ellos es el Director General Adjunto de Banca Internacional.

En Banca Internacional existen tres grandes Areas, mismas que están a cargo de tres Directores, quienes reportan al Director General Adjunto; éstas tres Areas son las siguientes (ver Figura 3.2) :

- a) Productos Internacionales.
- b) Mercados Internacionales.
- c) Procesos Internacionales.

3.1.3 AREA DE PRODUCTOS INTERNACIONALES

La función principal del Area de Productos Internacionales es Diseñar, estructurar y operar aquellos productos de carácter - financiero y bancario que ayuden a la clientela a realizar sus operaciones internacionales de manera óptima, promoviendo los

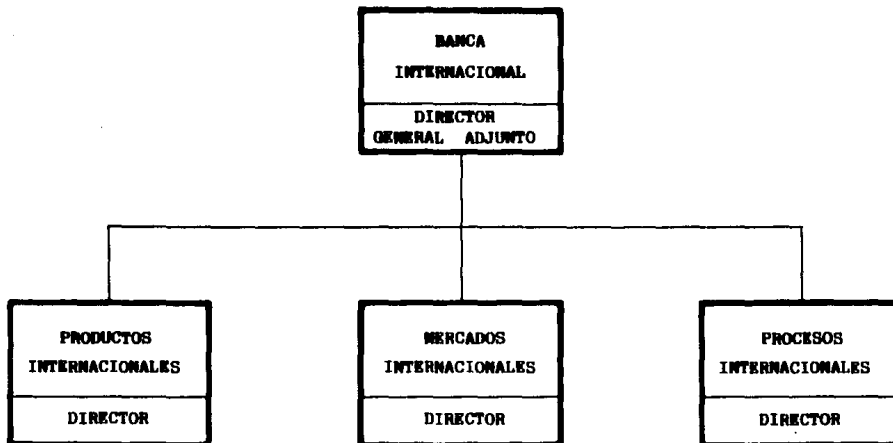


FIGURA 3.2

negocios en el extranjero a través del objetivo común de las ocho divisiones que dependen del Area de Productos Internacionales, que es el siguiente: "Proporcionar los servicios más variados y completos en materia internacional." Las ocho Divisiones antes mencionadas son las siguientes (Figura 3.3) :

- a) Ingeniería de Productos.
- b) Servicios de Tesorería a Empresas.
- c) Futuros Internacionales.
- d) Comercio Exterior y Financiamientos.
- e) Proyectos Inmobiliarios Internacionales.
- f) Planeación Estratégica.
- g) Capacitación y Desarrollo.
- h) Recursos Humanos.

3.2. DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CAMBIOS

3.2.1 UBICACION DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La División "Servicios de Tesorería a Empresas", bajo la responsabilidad del Director Adjunto de ésta División, tiene como fin fundamental ofrecer a la clientela los servicios que optimicen sus rendimientos en materia de moneda extranjera para interrelacionarse con las empresas extranjeras, bajo el enfoque de la compra-venta de divisas y metales.

Los tres Departamentos que dependen de la División "Servicios

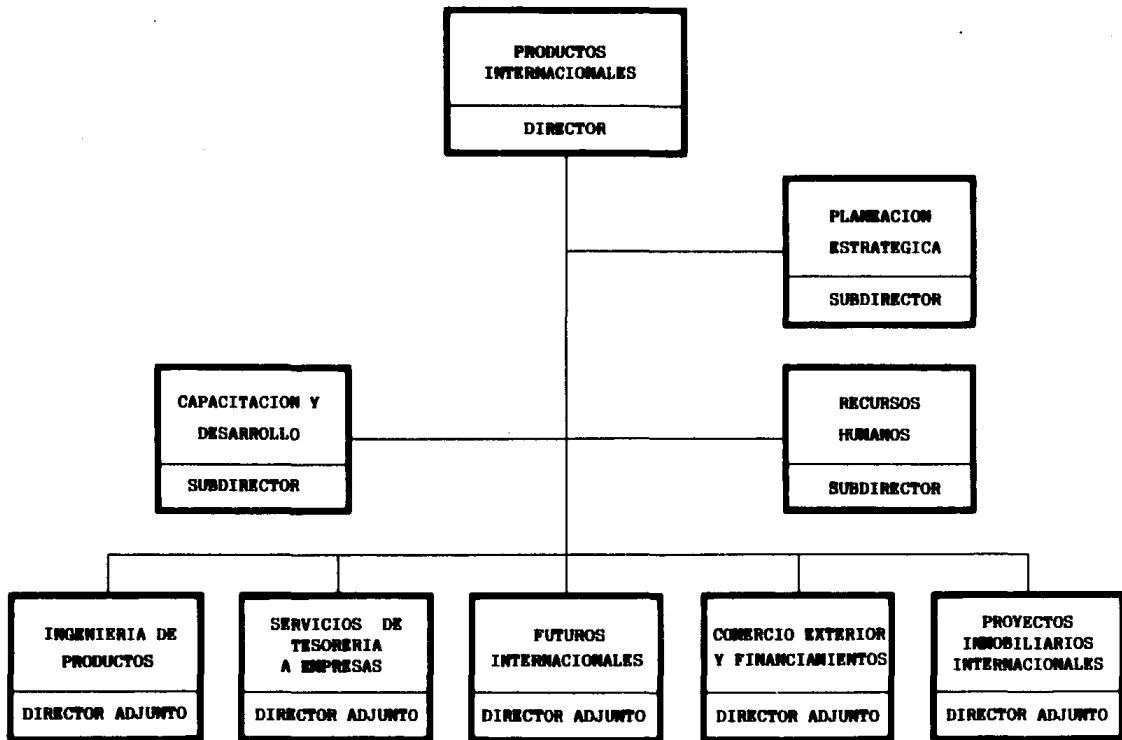


FIGURA 3.3

de Tesorería a Empresas", uno de los cuales es "Control de Cam
bios", son los que se mencionan a continuación:

- a) Departamento de Central de Cambios. Se dedica principalmente a efectuar operaciones dentro de lo que es llamado "Mercado Libre de Divisas"; funge como ca
beza para hacer operaciones de cobertura de divisas; tiene el poder de decisión en cuanto a tomar o dejar de cubrir los riesgos cambiarios de todas las operaciones que maneja el Banco.
- b) Departamento de Tesorería Internacional. No todos los Bancos del País tienen éste Departamento dentro de la estructura de Banca Internacional, por lo cual solamente se encuentran en algunas Instituciones de Crédito capaces de manejar los excedentes de Tesorería en moneda extranjera que tienen las empresas mexicanas más importantes del País, a través de cuen
tas de inversión que son establecidas en el extran
je ro, incluyendo servicios como tasas atractivas y medios de comunicación.
- c) Departamento de Control de Cambios. Fué creado en el año de 1982 y la mayoría de las sociedades de cré
dito del País cuentan con éste departamento; se rige dentro de los parámetros de operación reglamentados por las autoridades, como lo son el Banco de México,

la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y la Dirección General de Aduanas (principalmente); la función primordial se centra concretamente en autorizar las operaciones de compra-venta de divisas de la cliente la comprendidas en el mercado controlado.

3.2.2 ANTECEDENTES

Hasta el 31 de agosto de 1982, México tenía absoluta libertad cambiaria, con libre compraventa de divisas e irrestricto tráfico de las mismas de y hacia el País.

El 1º de septiembre de 1982, y a raíz del Decreto Generalizado de Cambios que implicó una paridad Dual, Control de Ingreso de divisas y serias restricciones para la venta de las mismas, se estableció el actual sistema de Control Cambiario a partir del 20 de diciembre de 1982 - con sus posteriores modificaciones -, lo cual motivó el surgimiento de un Departamento de Control de Cambios en las Instituciones de Crédito Nacionales.

3.2.3 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CAMBIOS

La Estructura Organizacional del Departamento de Control de Cambios en los Bancos difiere en todas y cada de éstas instituciones, por lo cual se ha tomado como base la siguiente, constituida por dos Gerencias (ver Figura 3.4):

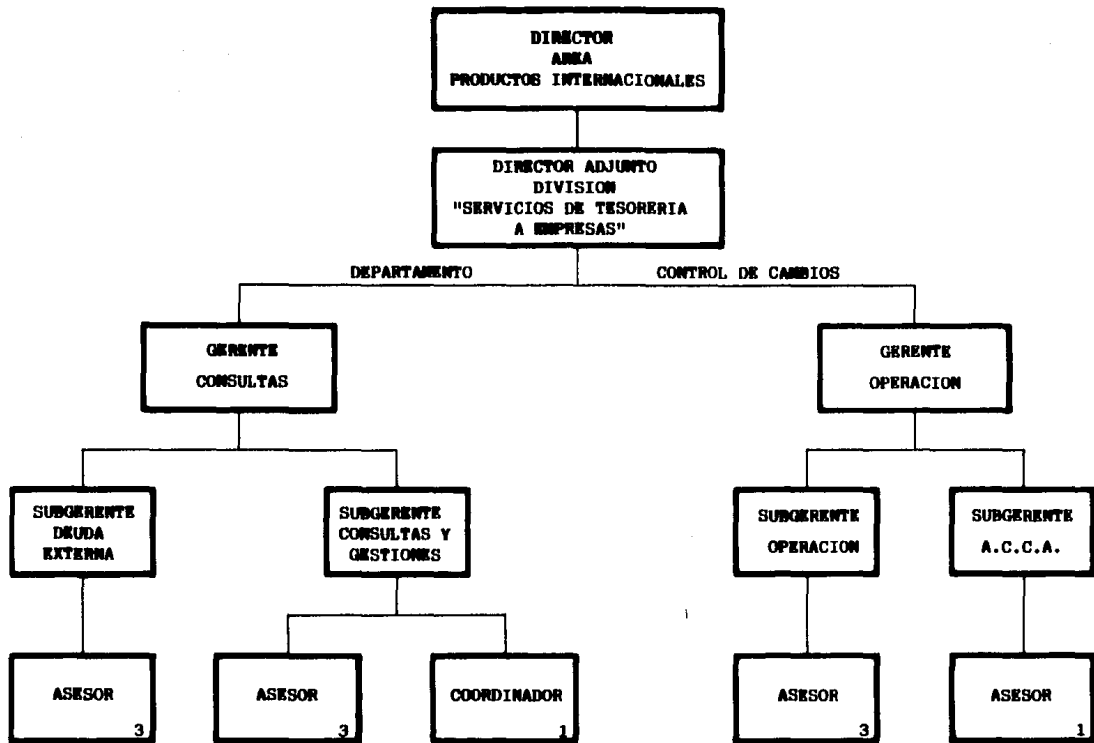


FIGURA 3.4

- a) Gerencia de Operación. A ésta Gerencia corresponden las funciones operativas de los servicios de Importaciones, Exportaciones y Gastos Asociados; y las de Administración, Control Contable y Archivo.
- b) Gerencia de Consultas. A ésta Gerencia corresponden las funciones operativas de los servicios de Deuda Externa, y las de atención a consultas.

3.2.4 GERENCIA DE OPERACION

Dependiendo del Gerente se encuentran dos Subgerentes:

- a) Subgerente de Operación.
- b) Subgerente de Administración, Control Contable y Archivo (A.C.C.A.).

El subgerente de operación tiene a su cargo tres Asesores de Sección (ver figura 3.4.) :

- a) ASESOR IMPORTACIONES. Sus funciones son recepción y revisión de documentación, autorización, venta o deducción de divisas e información al Banco de México, de todo lo relacionado con pago de Importaciones.
- b) ASESOR EXPORTACIONES. Sus funciones son el registro y Control de Compromisos de Venta de Divisas (C.V.D.); revisión de documentación, modificación, cancelación y liberación de C.V.D.; registro y Control de Cuen--

tas de Exportadores y de Maquiladoras, información - al Banco de México.

- c) ASESOR GASTOS ASOCIADOS. Sus funciones consisten en recepción y revisión de documentación, autorización, venta o deducción de divisas, e información al Banco de México.

El subgerente de Administración, Control Contable y Archivo -- tiene bajo su mando a un Asesor (ver figura 3.4.) :

- a) ASESOR ADMINISTRACION, CONTROL CONTABLE Y ARCHIVO. -- Sus funciones son las de administrar la nómina y - - prestaciones al personal del Departamento, registro y control de los movimientos contables que afecten - al Departamento, y ejercer control sobre la documentación del archivo.

3.2.5 GERENCIA DE CONSULTAS

Existen dos Subgerentes, quienes dependen directamente del Gerente de Operación (ver figura 3.4.) :

- a) Subgerente de Deuda Externa.
- b) Subgerente de Consultas y Gestiones.

El Subgerente de Deuda Externa tiene a su cargo tres Asesores de Sección (ver figura 3.4.) :

- a) ASESOR ENTIDADES FINANCIERAS. Sus funciones son la

recepción y revisión de documentación, autorización, venta y transferencia de divisas e información al -- Banco de México.

- b) ASESOR TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA Y PAGO A PROVEEDORES. Sus funciones son la recepción y revisión de documentación, autorización, venta, deducción y venta de divisas e información al Banco de México.
- c) ASESOR DIMEX. Sus funciones consisten en recepción y revisión de documentación, expedición de certificados e información al Banco de México.

El Subgerente de la Sección Consultas y Gestiones tiene a su cargo cuatro unidades bajo la responsabilidad de tres Asesores y un Coordinador; las funciones de esta Sección no son de tipo operativo, a diferencia del resto de las secciones del Departamento, y se especifican en el siguiente capítulo.

**IV. FUNCIONES, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UNIDAD DE
ASESORIA A CLIENTELA, SECCION "CONSULTAS Y GESTIONES"
(DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CAMBIOS)**

4.1. SECCION "CONSULTAS Y GESTIONES"

4.1.1 ANTECEDENTES

A raíz de la implantación del Control de Cambios en 1982, se establecieron diferentes servicios operando en base a políticas, reglas y procedimientos en las sociedades nacionales de crédito.

Desde su establecimiento, se tuvo conciencia de que tendría modificaciones a fin de adaptarlo cada vez mejor a las exigencias de las necesidades de la economía del País.

En el Departamento de Control de Cambios de las Instituciones Bancarias surgió la necesidad de una Sección de Asesoría a fin de que la clientela y las sucursales bancarias pudieran canalizar sus consultas de manera directa.

Paralelamente surgió otra necesidad, la de un contacto directo con dependencias oficiales para gestionar todo tipo de trámites relacionados con el Control de Cambios; idealmente se debe contar con una Sección de Consultas y Gestiones dentro del Departamento, que cubrirá las funciones antes mencionadas.

4.1.2 ESTRUCTURA DE ORGANIZACION

La Sección de Consultas y Gestiones debe contar con una planta de personal de 19 elementos distribuidos de la siguiente forma

(ver Figura 4.1) :

SUBGERENCIA:	2
1 SUBGERENTE	
1 SECRETARIA	
UNIDAD DE ASESORIA A CLIENTELA	5
1 ASESOR CLIENTELA	
1 FUNCIONARIO CLIENTELA	
1 AYUDANTE	
2 AUXILIARES	
UNIDAD DE GESTIONES	1
1 GESTOR	
UNIDAD DE ASESORIA A SUCURSALES	2
1 ASESOR SUCURSALES	
1 FUNCIONARIO SUCURSALES	
UNIDAD DE CAPACITACION	9
1 COORDINADOR DE CAPACITACION	
6 CAPACITADORES	
2 AUXILIARES	
T O T A L	19

4.1.3 FUNCIONES DE LA UNIDAD DE GESTIONES

Las funciones de esta unidad las lleva a cabo el Gestor, y son dos principalmente:

- a) Gestionar con las diferentes dependencias gubernamenu

SECCION CONSULTAS Y GESTIONES

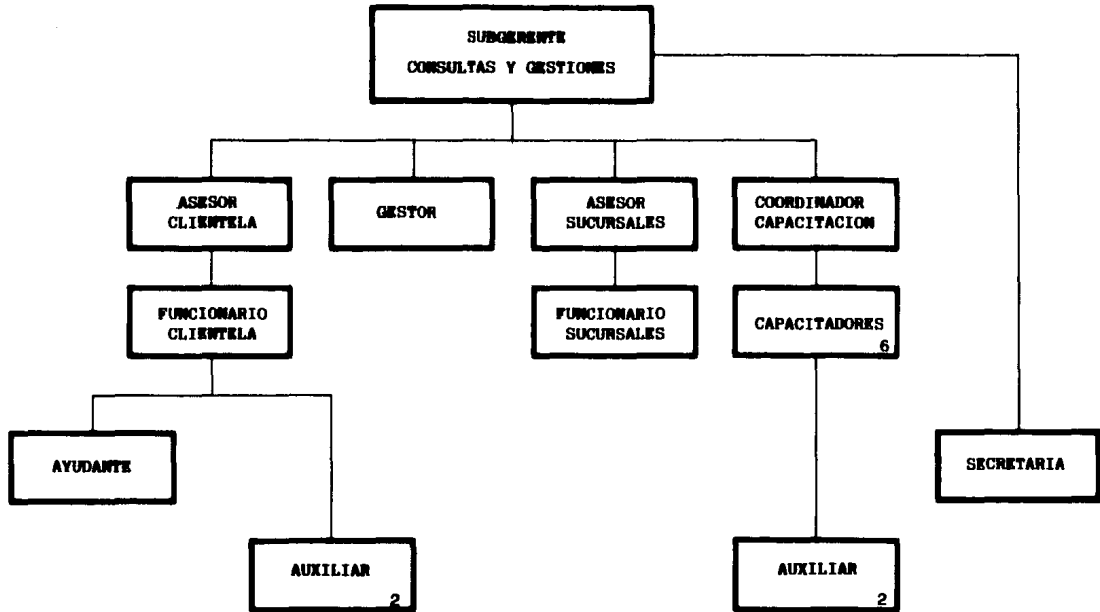


FIGURA 4.1

tales las operaciones que se derivan del Mercado Controlado de Cambios.

- b) Gestionar con las diferentes dependencias del Banco las operaciones presentadas por la clientela para -- proceder a su tramitación cuando se trate de casos -- especiales de Control de Cambios.

Dichas dependencias gubernamentales son: Dirección General de Aduanas, SECOFIN, Banco de México, S.H.C.P., etc.

4.1.4 FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ASESORIA A SUCURSALES

Las funciones correspondientes a la unidad de Sucursales son -- las siguientes:

- a) Atención a las consultas de las sucursales autorizadas al manejo de operaciones de Mercado Controlado -- de Divisas, referentes a dudas o aclaraciones del -- Control de Cambios.
- b) Asesorar a las sucursales autorizadas del banco en -- lo referente a la tramitación y lineamientos establecidos en las operaciones derivadas del Mercado Controlado de Divisas.
- c) Coordinar y programar visitas a las Sucursales autorizadas del Banco, tendientes a evitar la recepción de documentación con anomalías de acuerdo con los li.

neamientos y reglas del Control de Cambios.

- d) Interpretación y control de los Télex-Circulares que emite el Banco de México relacionados con la mecánica operativa del Control Cambiario, y envío de esta información a las sucursales autorizadas del Banco.

4.1.5 FUNCIONES DE LA UNIDAD DE CAPACITACION

Las funciones correspondientes de la Unidad de Capacitación, a cargo del Coordinador, son las siguientes:

- a) Llevar a cabo una capacitación adecuada, mediante Seminarios para el personal de Control de Cambios, así como al de las sucursales autorizadas del Banco, de acuerdo a las normas y lineamientos que emite el Banco de México en las operaciones del Mercado Controlado de Cambios.
- b) Mantener una información actualizada, permanente, para el personal del Departamento y Sucursales autorizadas del Banco, de las modificaciones que emite el Banco de México del Mercado Controlado de Divisas.
- c) Coordinar Seminarios de actualización en materia de Control de Cambios, dirigidos a la clientela importante del Mercado Controlado de Divisas.

4.2 UNIDAD DE ASESORIA A CLIENTELA

4.2.1 FUNCIONES

La Unidad de Asesoría a Clientela es la de mayor importancia - de la Sección Consultas y Gestiones del Departamento, puesto - que es el contacto entre el Banco y la clientela importante -- del Mercado Controlado de Cambios.

Está integrado por un Asesor, un Funcionario, un Ayudante y - dos Auxiliares, quienes en conjunto, a través de los procedi-- mientos y de acuerdo a las políticas establecidas, llevan a cabo las siguientes funciones:

- a) Asesorar a la clientela en lo referente a la tramita ción y lineamientos establecidos de las operaciones derivadas del Mercado Controlado de Cambios.
- b) Atención a consultas de la clientela referente al es tado que guardan las operaciones presentadas para su tramitación, agilizando las de las Empresas importantes del Mercado Controlado de Divisas.
- c) Controlar la estabilidad y permanencia de la cliente la cautiva que opera Control de Cambios con la Institu ción.
- d) Coordinar y programar visitas a Empresas tendientes a incrementar la captación de clientela potencial --

hacia el mercado cautivo de Control de Cambios.

- e) Controlar y clasificar información tendiente a reflejar el estado y comportamiento de operación de la -- clientela importante del Mercado Controlado de Divisas.

Las Descripciones de Puesto de los cinco integrantes de ésta - Unidad, y los Procedimientos y Políticas con los cuales llevan a cabo sus funciones, son los siguientes :

4.2.2 DESCRIPCION DE PUESTO: ASESOR CLIENTELA

NOMBRE DEL PUESTO:	ASESOR CLIENTELA
DEPARTAMENTO:	CONTROL DE CAMBIOS
SECCION:	CONSULTAS Y GESTIONES
AREA:	ASESORIA A CLIENTELA
REPORTA A:	SUBGERENTE CONSULTAS Y GESTIONES
SUPERVISA A:	FUNCIONARIO CLIENTELA AYUDANTE CLIENTELA AUXILIAR CLIENTELA (2)

Propósito. Establecer contacto con la clientela importante del Mercado Controlado de divisas a través de una Asesoría eficiente y atención individualizada, promoviendo los servicios de Control de Cambios que ofrece la Institución, para mantener cautiva a la clientela e incrementar la captación de clientela potencial hacia el Mercado Cautivo.

Funciones del Puesto. Dar asesoría eficiente en materia de Control de Cambios, a la clientela que lo requiera.

Atender las consultas de la clientela importante en relación al trámite de sus operaciones de venta de divisas controladas.

Efectuar visitas a empresas importantes del Mercado Controlado de Cambios en base a un Programa de Actividades.

Supervisar el trámite ágil de las solicitudes de venta de divisas de la clientela importante.

Elaborar reportes de visitas o llamadas telefónicas a la clientela importante informando al subgerente de los resultados obtenidos.

Atender y dar solución a los problemas que se le presenten a la clientela importante en relación a casos especiales de Control Cambiario.

Programar y Coordinar visitas y llamadas telefónicas a la clientela importante en base a datos obtenidos del sistema de información del Area Asesoría a clientela.

4.2.3 DESCRIPCION DE PUESTO: FUNCIONARIO CLIENTELA

NOMBRE DEL PUESTO:	FUNCIONARIO CLIENTELA
DEPARTAMENTO:	CONTROL DE CAMBIOS
SECCION:	CONSULTAS Y GESTIONES
AREA:	ASESORIA A CLIENTELA
REPORTA A:	ASESOR CLIENTELA
SUPERVISA A:	AYUDANTE CLIENTELA AUXILIAR CLIENTELA (2)

Propósito. Mantener y actualizar procedimientos y políticas - que tengan como finalidad obtener información de utilidad para el Asesor Clientela a través de la implantación de sistemas y - control eficiente de la clientela importante del Mercado Controlado de Cambios.

Funciones del Puesto. Detectar la clientela importante, cautiva y potencial, de Control de Cambios.

Determinar la penetración del Banco dentro del Mercado Controlado de Divisas.

Agilizar las solicitudes de Venta de Divisas de la clientela importante de Control de Cambios.

Supervisar la entrada y salida de datos del sistema de información del Area Asesoría a Clientela.

Supervisar la clasificación de datos extraídos del sistema de información.

Elaborar análisis y descripciones de puesto, políticas y procedimientos, tanto para el Departamento como para la Sección.

Formular objetivos y planes para llevar a cabo las funciones del Area, a través del control y evaluación de los mismos.

Atender las consultas de la clientela importante en relación al trámite de sus operaciones de Venta de Divisas Controladas.

4.2.4 DESCRIPCION DE PUESTO: AYUDANTE CLIENTELA

NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE CLIENTELA
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CAMBIOS
SECCION: CONSULTAS Y GESTIONES
AREA: ASESORIA A CLIENTELA
REPORTA A: FUNCIONARIO CLIENTELA

Propósito. Mantener actualizado el sistema de información del Area Asesoría a Clientela proporcionando datos completos y oportunos relacionados con el estado que guarda la clientela importante del Mercado Controlado de Cambios.

Funciones. Análisis de la operación mensual del servicio "deducciones".

Registro y entrada de datos al sistema de información.

Elaboración del informe mensual de la operación de la clientela importante del servicio "deducciones".

Actualizar los datos incluidos dentro del sistema de información del Area Asesoría a Clientela.

Llevar a cabo un control eficiente de los expedientes de la clientela importante del Mercado Controlado de Divisas.

Control de los resultados obtenidos en base a lo planeado en los programas de actividades del Area Asesoría a Clientela.

Análisis y detección de la clientela importante del mercado potencial.

4.2.5 DESCRIPCION DE PUESTO: AUXILIAR CLIENTELA (1)

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR CLIENTELA
(SISTEMA DE INFORMACION)
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CAMBIOS
SECCION: CONSULTAS Y GESTIONES
AREA: ASESORIA A CLIENTELA
REPORTA A: FUNCIONARIO CLIENTELA

Propósito. Analizar datos de diversas fuentes (internas y externas) para ser registrados e incluidos dentro del Sistema de información del Area Asesoría a Clientela.

Funciones. Análisis de la operación diaria de los servicios -- "importaciones" y "exportaciones".

Análisis de la operación diaria de los servicios de deuda externa.

Análisis de la operación mensual de la clientela importante de los servicios de deuda externa, registrando esta información -- dentro del sistema.

Registro y entrada de datos al sistema de información.

Actualización de los datos contenidos en los expedientes de la clientela importante.

4.2.6 DESCRIPCION DE PUESTO: AUXILIAR CLIENTELA (2)

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR CLIENTELA
(CLASIFICACION DE DATOS)
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CAMBIOS
SECCION: CONSULTAS Y GESTIONES
AREA: ASESORIA A CLIENTELA
REPORTA A : FUNCIONARIO CLIENTELA

Propósito. Analizar los datos incluidos dentro del sistema de información del Area Asesoría a Clientela, para ser clasificados en reportes de salida de datos e informes periódicos del comportamiento de operación de la clientela importante de Control de Cambios.

Funciones. Clasificación y salida de datos del sistema de información.

Elaboración del informe mensual de la operación de la clientela importante de los servicios "importaciones" y "exportaciones".

Elaboración del informe mensual de la operación de la clientela importante de los servicios de deuda externa.

Determinar la penetración del Banco dentro del Mercado Controlado de Divisas en los servicios "importaciones" y "exportaciones".

Elaboración del informe sobre el estado actual de la clientela importante de Control de Cambios, periódicamente.

Elaboración de reportes de estado actual de los clientes importantes, eventualmente.

4.2.7 PROCEDIMIENTO 1: ASESORIA A CLIENTELA

OBJETIVO: Llevar a cabo un registro y control sistemático y eficiente del otorgamiento de servicio de asesoría en materia de Control de Cambios a la cliente importante, dando soluciones a todos los casos que se presenten, para mantener un nivel excelente de conocimientos y actualización de la reglamentación y lineamientos establecidos por el Banco de México.

POLITICAS:

- 1 Siempre que se asesore a la clientela importante se debe elaborar un reporte de llamada telefónica.
- 2 Invariablemente se procederá conforme a las reglas establecidas para el Control de Cambios.

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
CLIENTE	1	Solicita asesoría vía telefónica, relacionada con dudas o aclaraciones en materia de -- Control de Cambios.
ASESOR	2	Asesora al cliente disipando sus dudas, basándose en la reglamentación (Diario Oficiales y Telex-circulares).
	3	Soluciona o indica al cliente a quién recurrir para que sea solucionado el caso.
	4	Elabora borrador del reporte de llamada telefónica.
	5	Turna borrador al funcionario y éste al ayudante, para que sea mecanografiado el reporte.
AYUDANTE	6	Mecanografía el reporte y lo turna al funcionario.
FUNCIONARIO	7	Registra resultados en el Programa de Asesoría a clientela importante y lo turna al ayudante para control.
AYUDANTE	8	Archiva el reporte en el expediente correspondiente para informar mensualmente de los resultados obtenidos.

4.2.8 PROCEDIMIENTO 2: ATENCION A CONSULTAS

OBJETIVO: Establecer la manera de solicitar información a la sección de "importaciones-ventas" en relación al trámite de las solicitudes de venta de divisas de la clientela importante, para notificar oportunamente las fechas de operación de dichas solicitudes.

POLITICAS:

- 3 Para tramitar operaciones de venta de divisas de manera ágil a la clientela importante el contacto entre las secciones "importaciones-ventas" y "consultas y gestiones" serán el jefe de unidad y el funcionario clientela, respectivamente.
- 4 Las solicitudes que se tramiten de manera especial serán operadas al día siguiente de la fecha de recepción de la documentación.

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
CLIENTE	1	Entrega documentación de solicitud de venta de divisas directamente a la sección Consultas y Gestiones, haciéndola llegar al Asesor.
ASESOR	2	Turna la documentación al funcionario e indica si se debe agilizar el trámite de venta de las divisas.
FUNCIONARIO	3	Registra los datos de la operación en su registro y turna la documentación al jefe de unidad "importaciones-ventas" indicando la fecha de operación.
JEFE DE UNIDAD	4	Turna la documentación al analista correspondiente, según la sucursal de que se trate, para que sea analizada.
ANALISTA	5	Indica al funcionario clientela si existen anomalías en la documentación.
FUNCIONARIO	6	Notifica al cliente de las anomalías y cómo proceder para que se lleve a cabo la venta de divisas. Si no existen anomalías, notifica al cliente la fecha de operación para que cuente con los fondos suficientes para el cargo a la cuenta de cheques.

4.2.9 PROCEDIMIENTO 3: SISTEMA DE INFORMACION

OBJETIVO: Mantener actualizados, reales y completos los datos del sistema de información, a través de una adecuada supervisión de las actividades realizadas por el ayudante y los auxiliares, para que el Asesor cuente oportunamente con la información que requiera de la clientela importante.

POLITICAS:

- 5 La entrada y salida de datos del sistema de información deberá llevarse a cabo bajo la supervisión del funcionario clientela.
- 6 Se considera que los datos que corresponden al análisis de la operación diaria de la clientela -- importante estén siendo tomados del reporte posición spot con fecha de 15 días antes, debido a -- que la sección Control Contable requiere de dos -- semanas después de la fecha de compra-ventas correspondiente para hacer correcciones y contabilizaciones.

RESPONSABLE (S)	N°	ACTIVIDAD
AYUDANTE Y AUXILIAR 1	1	Registro de entrada de datos al sistema de información (operación mensual)
FUNCIONARIO	2	Supervisa la entrada de datos al sistema de información.
	3	Requiere información del sistema.
AUXILIAR 2	4	Elabora reportes de salida de datos del -- sistema de información.
FUNCIONARIO	5	Supervisa la salida de datos del sistema de información.
	6	Turna los reportes de salida de datos del sistema de información, relacionados con el comportamiento de la clientela importante.
ASESOR	7	Establece comunicación con la clientela -- que ha disminuído montos de operación con Banamex.

4.2.10 PROCEDIMIENTO 4: PENETRACION EN EL MERCADO

OBJETIVO: Mantener informadas a la Dirección y Gerencia del comportamiento de la Institución en relación a la penetración dentro del Mercado Controlado de Divisas, estableciendo criterios sobre la imagen del Departamento "Control de Cambios" ante la cliente la.

POLITICAS:

- 7 Los montos a considerar para la penetración del Banco serán los que refleje la posición-spot de la sección Control Contable.
- 8 En exportaciones, sólo se considerarán las no petroleras para efectos de cálculo de la penetración dentro del Mercado Controlado.
- 9 En importaciones se consideran los Gastos Asociados para efectos de cálculo de la penetración dentro del Mercado Controlado.
- 10 En exportaciones e importaciones se consideran las deducciones para efectos de cálculo de penetración dentro del Mercado Controlado.

<u>RESPONSABLE</u>	<u>N°</u>	<u>ACTIVIDAD</u>
GERENTE	1	Recibe "Informe de la evolución de la Economía en México", por parte del Depto. Comercialización Internacional y lo turna al funcionario clientela.
FUNCIONARIO	2	Turna la información al auxiliar 2.
AUXILIAR 2	3	Obtiene los montos operados por el Banco, de la Sección Control Contable (posición spot), del mes correspondiente.
	4	Obtiene los montos operados por concepto de deducciones de la sección Exportaciones (reporte analítico), del mes correspondiente.
	5	Obtiene los montos operados por Gastos Asociados a la importación en el mes correspondiente.
	6	Determina el porcentaje de penetración en el mercado.
FUNCIONARIO	7	Supervisa el cálculo de la penetración en el mercado.
AUXILIAR 2	8	Procede a mecanografiar el reporte, turnando copias al Asesor, Subgerente, Gerente y Director.

4.2.11 PROCEDIMIENTO 5: CLASIFICACION DE DATOS
(INFORMES MENSUALES)

OBJETIVO: Obtener informes mensuales relativos al comportamiento de la clientela con respecto a los servicios de Control de Cambios, para que la Gerencia y Subgerencia se forjen un criterio sobre la imagen del Departamento "Control de Cambios" ante la clientela.

POLITICAS:

- 11 Para la elaboración del Informe mensual de los -- servicios "Importaciones", "Exportaciones" y "Deducciones" se consideran montos de operación de - 100,000 dólares al mes.
- 12 Para la elaboración del Informe mensual de los - servicios "Entidades Financieras", "Transferencia de Tecnología" y "Pago a Proveedores" se conside-- ran montos de operación de 20,000 dólares al mes.

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
AUXILIAR 1 Y AYUDANTE	1	Análisis de la operación diaria de los servi- cios de Control de Cambios.
FUNCIONARIO	2	Supervisa el análisis de la operación diaria.
	3	Turna éstos análisis al auxiliar", excepto - el del servicio "Deducciones".
AUXILIAR 2	4	Elabora informe mensual de operación de to-- dos los servicios, excepto "Deducciones".
AYUDANTE	5	Elabora informe mensual de operación del ser- vicio "Deducciones".
FUNCIONARIO	6	Supervisa los informes mensuales de opera- ción y los turna al auxiliar 2.
AUXILIAR 2	7	Obtiene copia de los informes mensuales y - los entrega al Asesor, Subgerente y Gerente.

4.2.12 PROCEDIMIENTO 6: CLASIFICACION DE DATOS**(INFORME BIMESTRAL)**

OBJETIVO: Obtener un informe bimestral relativo al comportamiento y estado que guarda la clientela con respecto a los servicios de mercado controlado (importaciones y exportaciones), para que la Dirección y Gerencia se forjen un criterio sobre la imagen del Departamento "Control de Cambios" ante la clientela.

POLITICAS:

13 Para determinar si una empresa está operando o no en los servicios "Importaciones" y "Exportaciones", se consideran sus montos de operación de los últimos 3 meses.

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
FUNCIONARIO	1	Obtiene informes mensuales de operación de los servicios "Importaciones" y "Exportaciones", y "Deducciones".
	2	Vacía los datos en el expediente de operación mensual del sistema de información.
	3	Determina el estado actual de la clientela importante de control de Cambios.
	4	Turna borrador al auxiliar 2
AUXILIAR 2	5	Mecanografía el informe y obtiene copias para el Asesor, Subgerente, Gerente y Director.

4.2.13 PROCEDIMIENTO 7: ANALISIS DE REPORTE POSICION-**SPOT**

OBJETIVO: Obtener información actualizada sobre la operación de la clientela importante para determinar el estado que guarda con respecto a los servicios de Control de Cambios, y contactar a aquellas empresas que estén disminuyendo en montos de operación.

POLITICAS:

- 14 En los servicios "Importaciones", "Deducciones" y "Exportaciones" se consideran los montos mayores a 100,000 dólares al mes, y los montos operados por empresas importantes, aunque no rebasen este monto, al momento de llevar a cabo el análisis de operación.
- 15 En los servicios de deuda externa se consideran todas las operaciones, al momento de llevar a cabo el análisis de operación.
- 16 El servicio "Deducciones" se analizará mensualmente en base al reporte analítico de Exportaciones.

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
AUXILIAR	1	Obtiene reporte de posición-spot, de la Gerencia o de la sección Control Contable.
	2	Analiza la operación diaria y al término del mes turna este análisis al funcionario.
FUNCIONARIO	3	Turna el análisis de operación diaria al -- auxiliar 2.
AUXILIAR 2	4	Analiza y elabora informe mensual de operación.
FUNCIONARIO	5	Supervisa informe mensual y lo turna al auxiliar 1.
AUXILIAR	1	Vacía los datos del informe mensual a los expedientes de las empresas (sistema de información).

4.2.14 PROCEDIMIENTO 8: CONTROL DE RESULTADOS OBTENIDOS

OBJETIVO: Mantener informados al Gerente y Subgerente de los resultados obtenidos en base a lo planeado estableciendo un control eficiente, para forjar criterios de actuación de los elementos del área asesoria a clientela.

POLITICAS:

- 16 El funcionario debe calcular la eficiencia con que se lleven a cabo las actividades en base a lo planeado mensualmente, fundamentando y justificando los resultados obtenidos.
- 17 El cálculo de eficiencia se efectúa en base a una "regla de tres", de acuerdo a los programas.

<u>RESPONSABLE</u>	<u>Nº</u>	<u>ACTIVIDAD</u>
FUNCIONARIO	1	Turna al ayudante toda la documentación relacionada con el control de resultados.
AYUDANTE	2	Archiva la documentación en los expedientes de los programas respectivos.
	3	Al término del mes turna los expedientes al funcionario.
FUNCIONARIO	4	Calcula la eficiencia con que se ha logrado lo planeado y turna de nuevo los expedientes al ayudante.
AYUDANTE	5	Obtiene copias y las entrega al Asesor, Subgerente y Gerente.

4.2.15 PROCEDIMIENTO 9: CONTACTO CON LA CLIENTELA

OBJETIVO: Llevar a cabo un control eficiente de la comunicación entre el asesor y la clientela importante y de esta manera darle seguimiento a todo contacto entre ambas partes, reportando e informando los resultados obtenidos.

POLITICAS:

18 Cuando el asesor contacte con una empresa que no es cliente habitual del Banco debe informar al -- ejecutivo de cuenta de la empresa, por política general del Banco.

RESPONSABLE	Nº	ACTIVIDAD
FUNCIONARIO	1	Proporciona información al asesor, para que este contacte a la clientela importante.
ASESOR	2	Contacta a la clientela importante y elabora reporte señalando los resultados obtenidos, - turnándolo al funcionario (en borrador).
FUNCIONARIO	3	Lo turna al ayudante para ser mecanografiado
AYUDANTE	4	Mecanografía el reporte y lo turna al funcionario.
FUNCIONARIO	5	Registra resultados en el programa correspondiente y lo turna al ayudante para control.
AYUDANTE	6	Proporciona copias de los resultados obtenidos de acuerdo a los programas al Asesor, - Subgerente y Gerente.

V. AREAS DE EFECTIVIDAD

5.1 FORMULACION DE AREAS DE EFECTIVIDAD

5.1.1 NIVELES DE LAS AREAS DE EFECTIVIDAD

Existen tres niveles generales de Areas de Efectividad:

- a) **Empresarial.** Tienen relación con la Empresa en conjunto y son formuladas por el equipo de más alto nivel. Tienden a ser a largo plazo y de cinco años. -- Pueden referirse a algunos de los siguientes aspectos:
 - Retorno sobre la inversión
 - Rentabilidad
 - Posición competitiva
 - Productividad

- b) **Departamentales o Divisionales.** Se refieren a lo que puede contribuir una unidad menor de una organización en particular al todo. Se encuentran ubicadas entre la amplitud de las Areas Empresariales y la Especificidad de las Areas Gerenciales. Pueden referirse a:
 - Contribución a las ganancias
 - Integración del papel del Departamento (y sus Areas)
 - Cumplimiento de las demandas de producción o servicio

- c) **Gerencial.** Están relacionadas directamente con el producto de un puesto directivo en particular.

5.1.2 BASES DE LAS AREAS DE EFECTIVIDAD

Existen numerosas Areas en las que se puede evaluar el producto

o resultado de un puesto.

Muchas son directamente medibles utilizando métodos existentes de generación de datos, como la contabilidad o los sistemas de información.

En la mayoría de las empresas algún rediseño de sistemas resulta necesario para producir los datos requeridos.

Algunas de las Areas principales de efectividad y objetivos son:

- a) Areas de rentabilidad. La rentabilidad puede ser tomada como base para medir la actuación de algún puesto. Las medidas típicas incluyen:
 - Utilidad neta
 - Tasa de cambio en las ganancias
 - Porcentaje de utilidad sobre las ventas

- b) Areas de Venta. En lo que respecta a los Departamentos de Comercialización, existe claridad en sus Areas de Efectividad y pueden ser medidas fácilmente. Las medidas típicas incluyen:
 - Ventas Netas
 - Tasa de cambio en las ventas
 - Porción de Mercado
 - Nuevos clientes

- c) Areas de materiales. Son directamente útiles para quienes participan en el proceso de producción. Incluyen:

- Desperdicios
- Rechazos
- Nivel de Inventarios
- Manejo del Costo Unitario

5.1.3 MARCO DE REFERENCIA PARA OBJETIVOS

Una vez fijadas las Areas de Efectividad, se les convierte en - objetivos.

Algunas bases que pueden elegirse para un objetivo son:

- a) El período pasado
- b) Pronóstico propio
- c) Resultados de los competidores
- d) Estadísticas de Mercado

Otro elemento importante dentro de un objetivo puede ser el -- tiempo.

5.1.4 QUIEN FIJA OBJETIVOS

Existen 4 métodos para fijar objetivos:¹⁹

- a) Superior. Fija objetivos para el subordinado; un defecto fundamental de este método es que no da salida a las ideas del subordinado, y no lo incorpora.
- b) Superior - Subordinado. El superior fija objetivos y posteriormente los discute con su subordinado; su defecto estriba en que el superior se encuentra rápida-

mente defendiendo lo que se ha transformado en sus objetivos, más que en los del subordinado, y las ideas de éste no tienen una buena salida, con lo cual es poco probable que se logre compromiso del subordinado - con los objetivos.

- c) Superior - Asesor (staff) - Subordinado. Consiste en que un asesor, interno o externo, se entrevista en --privado con el superior y el subordinado, y después - conjuntamente con ambos, e instrumenta su acuerdo sobre un conjunto de objetivos y medidas; su defecto radica en que es un método de alto costo, y el conjunto inicial de objetivos tiende a ser mucho más sofisticado y complicado.
- d) Subordinado - Superior. El subordinado formula y propone un conjunto de objetivos y determina en una se--rie de reuniones con su superior cuáles deben ser sus objetivos. Ambas partes contribuyen, sin embargo los objetivos inicialmente fijados pueden no ser perfec--tos, pero, lo que es más importante, constituyen un - punto de partida aceptable y comprendido.

5.1.5 OBJETIVOS VALIDOS

Los objetivos cabales pueden distinguirse fácilmente de los que no son.

Objetivos válidos serían los siguientes:

- a) Medibles
- b) Cuantitativos
- c) Específicos
- d) Centrados en los resultados
- e) Individuales
- f) Realistas
- g) A plazo fijo

Objetivos probablemente inadecuados serían los:

- a) No medibles
- b) Cualitativos
- c) Generales
- d) Centrados en la actividad
- e) Compartidos
- f) Optimistas o pesimistas
- g) Sin plazo fijo

5.1.6 OBJETIVOS INSATISFACTORIOS

Es necesario que exista algún entrenamiento para fijación de objetivos, pues se puede caer en que no sean satisfactorios y ni siquiera como enunciados sobre los que se pueden basar objetivos medibles; un ejemplo es que se fije el siguiente objetivo:

"MANTENER BUENA COMUNICACION" o " SATISFACER AL SUPERIOR"

5.1.7 CLASES DE OBJETIVOS

Existen tres tipos principalmente:²⁰

- a) Normales. Son los que se basan directamente en las Areas de efectividad establecidas para la posición.
- b) Especiales. Se refieren a estudios de factibilidad -- que exploran nuevas Areas, al ensayo de sistemas nuevos hasta el momento no probados.
- c) De desarrollo. Son los que se ocupan del incremento de la competencia profesional del individuo.

5.1.8 ERRORES A EVITAR

Debe evitarse cometer los siguientes errores comunes en la formulación de objetivos:

- a) Objetivos demasiado altos o bajos
- b) Objetivos no medibles
- c) Costos de medición demasiado alto
- d) Demasiados objetivos

5.2 FORMULARIO DE REGISTRO DE OBJETIVOS

Los objetivos, bajo la técnica de las Areas de efectividad, se registran en un formulario con los siguientes títulos:

- a) Area de efectividad

- b) Número de serie
- c) Objetivo
- d) Prioridad
- e) Método de medición (control)
- f) Actuación real

5.2.1 AREAS DE EFECTIVIDAD

Es el conjunto de requisitos generales de producto o resultados, de un determinado puesto, que permanece fundamentalmente invariable a lo largo de los años.

5.2.2 NUMERO DE SERIE

Es una referencia numérica para cada objetivo y Area de Efectividad.

5.2.3 OBJETIVO

Puede haber más de un objetivo para un Area particular de efectividad; esencialmente, un objetivo es un Area de efectividad, o parte de una, que es tan específico, tan limitado en el tiempo y tan medible como sea posible.

Para la redacción del objetivo se deben considerar los siguientes aspectos a manera de Fórmulas:

- a) Población. A QUIEN o a CUANTOS está enfocado el obje-

tivo; en éste aspecto se refleja la característica de que debe ser medible.

- b) Tiempo. CUANDO se llevará a cabo el objetivo, o en -- CUANTO TIEMPO se cumplirá.
- c) Nivel de Profundidad y Temática General. Es el QUE propio del objetivo; QUE es lo que se va a alcanzar.
- d) Medios. COMO se alcanzará el objetivo, por medio de -- qué o a través de qué se espera cumplirlo.
- e) Resultado Final. PARA QUE se llevará a cabo el objetivo; son los logros esperados del mismo.

5.2.4 PRIORIDAD

Para indicar la importancia relativa de cada objetivo.

5.2.5 METODO DE MEDICION

Puede ser una enunciación clara sobre cómo medir el logro del objetivo; la medición de la eficiencia del Area de efectividad y - objetivos puede darse utilizando programas de Control; tal pro-- grama son las actividades específicas que emprenderá el subordinado (y el superior, si es el caso), o los pasos en dirección al logro de los objetivos.

5.2.6 ACTUACION REAL

Es un registro de la medida en que realmente se logró el objeti-

vo, no el programa, dentro del plazo fijado por el método de medición establecido. Es una enunciación con respecto al logro del objetivo, explicando los motivos de por qué no se logró, si éste fuera el caso.

VI. ESTILOS DE DIRECCION

6.1 LIDERAZGO

Existe un factor que debe ser considerado al momento de llevar a cabo la fijación de los objetivos, una vez determinadas las -- áreas de efectividad para el puesto en cuestión. Dicho factor es el estilo de dirección, aplicable a todo puesto que implique liderazgo, entendiendo por "LIDER" no sólo a Directivos y Gerentes, sino a toda aquella persona que es vista por otros como el principal responsable del logro de objetivos de grupo.

6.2 TIPOS DE EFECTIVIDAD

Todo Directivo tiene como tarea única el ser efectivo; y más aún, como líder que es, su grado de efectividad será mayor en la medida en que influya en sus seguidores para unir esfuerzos encaminados hacia el logro de objetivos, para lo cual puede emplear un repertorio de estilos de Dirección, mismo que implica que el Directivo o Gerente debe buscar la efectividad en una variedad de situaciones y debe distinguir los tres tipos de efectividad existentes:

6.2.1 EFECTIVIDAD APARENTE

Es el grado en que un directivo aparenta ser efectivo (siendo - puntual, contestando rápidamente, teniendo ordenadas sus cosas, - etc.), sin que esto conduzca necesariamente hacia la efectividad Gerencial.

6.2.2 EFFECTIVIDAD PERSONAL

Es el grado en que un Directivo logra sus propios objetivos de - tipo privado, satisfaciendo estos por sobre de los de la organización.

6.2.3 EFFECTIVIDAD GERENCIAL

Es el grado en que un Directivo logra los requisitos de producto o resultado relacionados con su puesto (hacer lo que corresponde, producir alternativas creativas, optimizar recursos, aumentar ganancias, etc.).

6.3 COMPORTAMIENTO DEL DIRECTIVO Y ESTILOS DE DIRECCION

6.3.1 TEORIA 3 - D

Todo Directivo puede alcanzar un mayor grado de efectividad Gerencial si aplica la Teoría 3-D, cuyo propósito es éste precisamente.

La Teoría 3-D relaciona la efectividad del estilo administrativo con situaciones concretas, afirmando que existen dos elementos - básicos del comportamiento Gerencial o del Directivo:

- a) La tarea a efectuar, denominado "Orientación hacia la tarea" (OT).
- b) Las relaciones con otras personas denominado "Orienta-

ción hacia las relaciones" (OR).

6.3.2 ESTILOS BASICOS DE DIRECCION

Dependiendo del grado en que el Directivo utilice en mayor o menor intensidad los elementos antes mencionados, se detecta que existen cuatro estilos básicos de Dirección, los cuales se definen por algunos indicadores típicos:

a) El Directivo Relacionado utiliza unicamente la orientación hacia las relaciones; los indicadores típicos del estilo de Dirección Relacionado son:

- La gente está en primer término
- Destaca el desarrollo personal
- Informal / tranquilo / pasa inadvertido
- Largas conversaciones
- Considerado / amistoso
- Crea una atmósfera de seguridad

El estilo básico Relacionado propicia que los subordinados se sientan libres para contribuir a participar en una serie de tareas, aun en las que no les afecten directamente. El Directivo Relacionado se identifica con sus subordinados y a través de éstos implanta sus propias necesidades; el grupo de trabajo se siente atraído por un Directivo Relacionado, quien representa una fuente necesaria de apoyo y efecto.

b) El Directivo Integrado. Utiliza ambos comportamientos (Orientación tanto a las tareas como a las relaciones) en conjunto; los indicadores típicos de este estilo de Dirección son:

- Deriva autoridad de los objetivos, ideales, metas y políticas.
- Integra al individuo con la organización.
- Desea participación y limitada diferencia de poder.
- Prefiere objetivos y responsabilidades compartidas.
- Se interesa en técnicas motivacionales.

El comportamiento del Directivo Integrado implica fijación de objetivos e ideales globales; estructurando -- las cosas de manera que exista un enfoque altamente -- cooperativo del logro de los objetivos de la organización, y buscando que sus subordinados encuentren y comprendan la razón por la que deben hacer algo.

En resumen, el enfoque integrado se basa en la idea de motivar para alcanzar la efectividad.

c) El Directivo Separado. Utiliza en grado reducido ambos comportamientos; sus indicadores son:

- Cuidadoso / conservador / ordenado.
- Prefiere las cosas escritas / procedimientos / hechos
- Busca principios establecidos.
- Exacto / preciso / correcto / perfeccionista.
- Calmado / modesto / discreto.

El estilo básico de enfoque separado se orienta hacia

procedimientos, sistemas y métodos. Comúnmente el Directivo Separado se refugia en las reglas para no interactuar con su ambiente, mostrando inseguridad; busca principios bien definidos y se rige por cosas escritas.

d) El Directivo Dedicado. Utiliza sólo la orientación hacia la tarea, siendo los indicadores de éste estilo - básico de Dirección:

- Decidido / agresivo / confiado en sí mismo.
- Activo / pujante / iniciador.
- Fija tareas individuales / responsabilidades / normas
- Seguro / independiente / ambicioso .
- Emplea recompensas / castigos / controles.
- La tarea es lo primero.

El Directivo dedicado básicamente dirige la tarea de los demás por lo general conoce su función y sabe mucho sobre ella; tiende a definir el problema y la vía de solución; desconfía de la información de sus subordinados, por lo que debe confiar en si mismo en base a sus conocimientos.

6.3.3 ENFOQUE SITUACIONAL

Cualquiera de los cuatro estilos básicos puede ser efectivo en ciertas situaciones, sin embargo ninguno es más o menos efectivo que otro; la efectividad depende de las circunstancias que carac

tericen a una situación dada, lo que da lugar a un enfoque situacional para la utilización de los estilos básicos.

Por lo tanto, cada uno de los cuatro estilos básicos de Dirección tiene dos modalidades, una más efectiva y otra con menor efectividad, a emplearse según las características de cada situación, dando lugar a ocho estilos (Gerenciales) que funcionan como marco de referencia general para la conducta que tomará el Directivo:

<u>ESTILO BASICO</u>	<u>MAS EFECTIVO</u>	<u>MENOS EFECTIVO</u>
Relacionado	Promotor	Misionero
Integrado	Ejecutivo	De Transacción
Separado	Burócrata	Desertor
Dedicado	Autócrata Benévolo	Autócrata

a) **Estilo Promotor.** Surge cuando el estilo relacionado es empleado en forma adecuada; confía en la gente y es la modalidad efectiva del Directivo Relacionado; indicadores:

- Mantiene canales de Comunicación abiertos / Presta atención.
- Desarrolla el talento de otros / instruye.
- Comprende a los otros / apoya .
- Trabaja bien con otros / coopera.
- Los demás confían en él / confía en los demás.

b) **Estilo Misionero.** Utiliza el estilo Relacionado cuan-

do es inapropiado; pone las relaciones amables por encima de toda consideración; es el menos efectivo del estilo Relacionado, pues antepone los problemas humanos en situaciones en las que no exigen prioridad; indicadores:

- Evita el conflicto.
- Agradable / amable / cálido.
- Busca la aceptación de sí mismo / dependiente.
- Facilita las cosas.
- Evita iniciar acción / pasivo / no da indicaciones.
- Despreocupado por resultados / normas / controles.

c) Estilo Ejecutivo. Es el Directivo que ve su tarea en términos de maximizar efectivamente el esfuerzo de los demás fijando normas elevadas de producción y desempeño; reconoce que por las diferencias individuales tendrá que tratar a cada persona de manera diferente; es la modalidad del estilo Integrado; indicadores:

- Utiliza el trabajo en equipo en la toma de decisiones.
- Utiliza la participación en forma adecuada.
- Induce compromiso con los objetivos.
- Estimula un mejor desempeño.
- Coordina a los demás en el trabajo.

d) Estilo de Transacción. El Directivo de Transacción -- piensa que el orientarse tanto a las Relaciones como a las tareas es una ventaja; trata de minimizar los pro-

blemas inmediatos en lugar de aumentar la producción a largo plazo; es la versión menos efectiva del estilo - Integrado; Indicadores:

- Emplea la participación en exceso.
- Cede / es débil.
- Enfatiza la tarea y las relaciones cuando es inadecuado.
- Idealista / ambiguo / se desconfía de él.

e) Estilo Burócrata. Emplea principalmente la conducta - separada en una situación separada; no se interesa en exceso por la tarea ni por las Relaciones; es eficiente, usa los canales correctos, cuidando mucho el detalle y sigue las órdenes exactamente. Es el estilo Separado utilizado en forma apropiada; Indicadores:

- Sigue las ordenes / reglas / procedimientos.
- Confiable / digno de fé.
- Mantiene un sistema y una empresa en marcha.
- Observa los detalles / es eficiente.
- Racional / lógico / autocontrolado.
- Imparcial / justo / equitativo.

f) Estilo Desertor. Frecuentemente muestra su falta de - interés tanto en las relaciones como en las tareas; es menos efectivo a causa de su falta de interés y a su - efecto en la moral de los demás; evade deberes e impide la actuación de otros reteniendo información o in--terviniendo; es el Directivo Separado en la situación

inapropiada; Indicadores:

- Trabaja según lo fija el reglamento / producción mínima / abandona.
- Evita verse implicado / rehúye la responsabilidad y el compromiso.
- Da opiniones o sugerencias útiles.
- Carente de creatividad y originalidad / criterio estrecho.
- Obstaculiza a los demás / dificulta las cosas.
- Se resiste al cambio / no coopera / no se comunica.

g) Estilo Autócrata Benévolo. Confía en si mismo y en lo que hace; se preocupa y es efectivo en alcanzar elevada producción; tiene la destreza de lograr que los demás hagan lo que quiere que hagan sin crear resentimientos indebidos; es la modalidad efectiva del Estilo Dedicado; Indicadores:

- Decidido / muestra tener iniciativa.
- Trabajador / enérgico.
- Termina las cosas / dedicado a su trabajo.
- Evalúa la cautividad, la calidad, los gastos y el tiempo .
- Tiene conciencia de los costos, las ganancias y las ventas .
- Logra resultados.

h) Estilo Autócrata. Antepone la tarea inmediata por encima de toda consideración; es ineficaz al hacer evidente el hecho de que no le preocupan las relaciones -

ni tiene confianza en la gente; le temen y no le tienen simpatía, trabajando sólo con presión directa; surge cuando la conducta dedicada es utilizada en forma - inapropiada; Indicadores:

- Crítica / amenaza.
- Toma todas las decisiones.
- Exige obediencia / suprime los conflictos.
- Quiere acción y resultados inmediatos.
- Se comunica solo hacia abajo / actúa sin consultar.
- Temido / impopular.

La efectividad de cualquier comportamiento del Directivo depende de la situación que se presente, y de la demanda de situación según la siguiente clasificación.

- a) Demanda de tecnología. En términos de la teoría 3-D - la tecnología se refiere a la forma en que se puede - realizar una tarea para lograr ser efectivo, como hacer dispositivos, tomar decisiones o inspeccionar, o - formas de tareas que pueden llevarse a cabo de modo diferente. Es la manera en que puede ser hecho el trabajo para lograr la efectividad.
- b) Demanda de Organización. Se refiere a todos aquellos factores que influyen el comportamiento dentro de un - sistema social y que son comunes a funciones ó posiciones esencialmente no relacionadas entre sí; se refiere

a la filosofía de la organización; con normas o procedimientos operativos, estructura organizativa general u otras reglas de comportamiento.

- c) Demandas de los Elementos Humanos. Se refieren a las demandas del elemento humano dentro de la organización, y se sub-dividen en tres elementos:
- Superior. Son las demandas de la persona que tiene autoridad sobre un directivo por cuya tarea es responsable.
 - Colaborador. Son las demandas de la persona con quien un Gerente trabaja, que no es su superior ni su subordinado.
 - Subordinado. Son las demandas de la persona sobre quien un Directivo tiene autoridad y por cuyo trabajo es responsable.

6.4 REPERTORIO DE ESTILOS Y DESTREZAS GERENCIALES

6.4.1 REPERTORIO DE ESTILOS

Puesto que cada uno de los estilos de dirección puede conducir - al logro de mayor producto, el Directivo debe tener una variedad de estilos para una variedad de situaciones.

Para poder contar con un repertorio de estilos de Dirección se - debe considerar los siguientes conceptos:

- a) Flexibilidad de Estilos. Es la disponibilidad y des--

treza de usar diferentes estilos básicos; es tener un amplio repertorio de estilos, apropiado.

- b) Deriva de Estilos. Es el cambio de comportamiento del estilo básico propio inapropiadamente, por lo que disminuye la efectividad; es tener un amplio repertorio - de estilos, inapropiado.
- c) Rigidez de Estilos. Es el mantenimiento de un estilo único de manera que la efectividad disminuya; es tener un repertorio de estilos limitado e inapropiado.

6.4.2 DESTREZAS GERENCIALES

Para alcanzar un comportamiento apropiado de dirección existen - tres destrezas por medio de las cuales el Gerente o Directivo, - haciendo uso apropiado de ellas, podrá enfrentar toda situación:

- a) Flexibilidad de Estilo. Es la habilidad para cambiar el estilo de conducta básico apropiadamente a una situación cambiante de tal modo que la efectividad aumente.
- b) Perceptividad de Situación. Es la destreza para evaluar elementos de situación en términos de demanda de orientación hacia la tarea y hacia las relaciones, repertorio de estilos y fuerza.
- c) Gestión de situación. Es la destreza para cambiar las

demandas de estilo de uno o más elementos de situación de tal modo que aumente la efectividad. Implica vencer la resistencia al cambio.

6.5 EVALUACION DEL ESTILO BASICO

Para poder evaluar el Estilo Básico de Dirección, o bien establecer una referencia para la evaluación de estilos, se emplea el siguiente resumen de indicadores, mismo que marcará la pauta o el camino a seguir para alcanzar la efectividad en los estilos de Dirección:

- CARACTERISTICAS DE LOS ESTILOS BASICOS -

	<u>SEPARADO</u>	<u>RELACIONADO</u>	<u>DEDICADO</u>	<u>INTEGRADO</u>
(1) Modo de Interacción	Corrige	Acepta	Domina	Reúne
(2) Modo de Comunicación	Escrita	Conversación	Directivas Verbales	Reuniones
(3) Dirección de la Comunicación	Poca en cualquier Dirección	Hacia arriba; desde los Subordinados	Hacia abajo; a los Subordinados	Bi-Direccional
(4) Perspectiva de tiempo	Pasado	Indiferente	Inmediato	Futuro
(5) Se identifica con	La Organización	Los Subordinados	El superior y la tecnología	Los Colaboradores

	<u>SEPARADO</u>	<u>RELACIONADO</u>	<u>DEDICADO</u>	<u>INTEGRADO</u>
(6) Énfasis en sistemas	Mantiene un sistema de procedimientos	Apoya el sistema social	Sigue el sistema tecnológico	Integra el sistema sociotécnico
(7) Juzga a sus subordinados por	¿Quién obedece el reglamento?	¿Quién comprende a la gente?	¿Quién produce?	¿Quién desea unirse al equipo?
(8) Juzga a su superior por	Inteligencia	Calidez	Poder	Trabajo en equipo
(9) Actividad de Comité	Esclarece, conduce y canaliza	Apoya, armoniza, guía y aconseja	Inicia, evalúa y dirige	Fija normas, comprueba y motiva
(10) Trabajo adecuado para	Administración, contabilidad, estadística y diseño	Manejo de profesionales, capacitación y coordinación	Dirección de producción y venta	Supervisión de gerentes en interacción
(11) Trabajo inadecuado para	Lo no rutinario	Cuando se requiere poco contacto personal	Cuando se requiere poco poder	Cuando se requiere mucha rutina
(12) Orientación hacia el empleado	Seguridad	Cooperación	Desempeño	Compromiso
(13) Reacción frente al error	Más controles	Pasarlo por alto	Castigarlo	Aprender
(14) Reacción frente al conflicto	Evita	Suaviza, aboga	Suprime	Utiliza

	<u>SEPARADO</u>	<u>RELACIONADO</u>	<u>DEDICADO</u>	<u>INTEGRADO</u>
(15) Reacción frente a la tensión	Se retira y cita el reglamento	Se torna dependiente y deprimido	Domina y explota	Evita tomar decisiones
(16) Fuente positiva de Control	Lógica	Elogio	Recompensa	Ideales
(17) Fuente Negativa de Control	Discusión	Rechazo	Castigos	Transacción
(18) Problema Característico de Subordinados	Falta de Reconocimiento	Falta de Dirección	Falta de Información	Falta de Independencia
(19) Castigos usados	Pérdida de Autoridad	Pérdida de interés por parte del Directivo	Pérdida de posición	Pérdida de autoestima por parte de los subordinados
(20) Subvalúa	Necesidad de Innovación	Necesidad de Organización y tecnología	Expectativa de los subordinados	Necesidad de acción independiente
(21) Principal debilidad	Esclavo del reglamento	Sentimentalismo	Pelea innecesariamente	Usa la participación en forma inadecuada
(22) Temores acerca de sí mismo	Emotividad, blandura y dependencia	Rechazo por otros	Pérdida de poder	Falta de participación
(23) Temores acerca de los demás	Desviación del sistema irracionalidad	Conflicto	Producción baja	Insatisfacción

6.6 RELACION ENTRE ESTILO DE DIRECCION Y AREAS DE EFECTIVIDAD

6.6.1 INFLUENCIA DEL ESTILO DE DIRECCION EN EL DISEÑO DE AREAS DE EFECTIVIDAD

Partiendo de la base de que la tarea primordial del directivo es ser efectivo, se deduce que cada tarea específica tiene áreas de efectividad asociadas entre sí; dichas áreas de efectividad deben tenerse por escrito en la mayor medida.

Las áreas de efectividad son normas que permiten evaluar el desempeño del Directivo en sus tareas y funciones; conducen a la Administración por Objetivos, o sea, el diseñar la organización alrededor de los resultados de la función del Directivo.

Al cuantificar las áreas de efectividad en porcentajes, valores monetarios, etc., se transforman en objetivos (ver Capítulo V).

Los estilos de dirección influirán de manera significativa en el diseño de las áreas de efectividad en la medida en que el Directivo perciba, modifique, integre y finalmente dé un enfoque situacional - utilizando un repertorio de estilos -, a las demandas de los elementos de situación mencionados anteriormente (tecnología, organización y elemento humano). Esto implica que el Directivo deba crear o aumentar su(s) área(s) de efectividad.

Dependiendo del grado en que el Directivo aplique los principios de Areas de Efectividad y Estilos de Dirección, será mayor o menor la influencia de éstos en el diseño de aquellas; la acción a

tomar por el Directivo en relación a lo anterior estará basada - en la respuesta que dé al cuestionarse a sí mismo cada una de - las siguientes preguntas, principiando antes que nada por decirse a querer ser realmente un Directivo efectivo:

- a) ¿Quiero ser más efectivo?
- b) ¿Cuál es mi contribución potencial?
- c) ¿Cuáles son mis Areas de efectividad?
- d) ¿Cuáles son mis objetivos?
- e) ¿Qué se necesita aquí para ser efectivo?
- f) ¿Qué requiere de un cambio?
- g) ¿Cuál es la filosofía de la organización?
- h) ¿Cómo puedo mejorar la efectividad de mi superior?
- i) ¿Cómo puedo mejorar la efectividad de mis colaboradores?
- j) ¿Cómo puedo mejorar la efectividad de mis subordinados?
- k) ¿Cómo puedo cambiar la tecnología?
- l) ¿Debo cambiar mi trabajo o mi puesto?
- m) ¿Cuál es mi futuro?
- n) ¿Qué demandará el futuro?
- o) ¿Qué puedo hacer ahora?

6.6.2 INTERACCION DE ESTILOS DE DIRECCION CON AREAS DE E-FECTIVIDAD

La forma en que interactúan Estilo de Dirección y Areas de efectividad es básicamente la siguiente:

a) Determinación de los estilos Dominante, de Sostén y Sobrerrechazados.

- Estilo Dominante. Es el estilo básico que usa más frecuentemente un Directivo.
- Estilo de Sostén. Es el que usa el Directivo más frecuentemente después del Dominante.
- Estilos Sobrerrechazados. Son los que son usados por un Directivo mucho menos frecuentemente que lo que hace el promedio de los Directivos.

b) Descripción de la Situación. La situación en que se pueda hallar un Directivo está compuesta por muchas situaciones específicas distintas, siendo éstas la combinación de:

- Estilos básicos de Dirección
- Elementos de situación
- Directivo

c) Determinación de los Elementos (de situación) dominantes. En algunas situaciones la importancia primordial de un elemento de situación determinado es mayor que la del resto de los elementos, por lo tanto se deben detectar los dos o tres elementos dominantes de entre los siguientes:

- | | |
|---|-------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología - Organización - Superior - Colaboradores - Subordinados | } Elemento(s) Humano(s) |
|---|-------------------------|

- d) **Fuerza del Elemento.** Una vez detectados los elementos dominantes, se otorgan valores (numéricos) a los mismos, distribuyendo diez puntos entre dichos elementos, para indicar su fuerza.
- e) **Area de Efectividad.** Es el área en donde los elementos de situación dominantes se combinan con el estilo de Dirección; define el tipo de comportamiento que el Directivo puede y/o debe usar si satisface todas las demandas de situación.
- f) **Modificación de Elementos y Demandas.** Cuando el Directivo ha detectado sus áreas de efectividad, debe percibir, modificar, integrar y satisfacer las demandas de los elementos de situación, buscando incrementar su efectividad.
- g) **Uso de las Destrezas Gerenciales.** Después de haber establecido los cambios necesarios en las áreas de efectividad, elementos y demandas, el Directivo, como tal, puede hacer uso de tres destrezas clave para llegar a ser efectivo:
- Flexibilidad de estilo. Para ajustar su estilo a la situación que se presente.
 - Perceptividad de situación. Para diagnosticar una situación determinada.
 - Gestión de Situación. Para modificar la situación

en sí, debe dirigir las situaciones, no sólo responder a éstas, que deben ser observadas como oportunidades para organizarlas de manera que todos los elementos trabajen conjuntamente.

**VII. APLICACION PRACTICA DE LAS AREAS DE EFECTIVIDAD Y
ESTILO IDEAL DE DIRECCION EN UNA INSTITUCION BANCARIA**

Los objetivos de la Unidad de Asesoría a Clientela, Sección de Consultas y Gestiones del Departamento de Control de Cambios de una Institución Bancaria, han sido fijados en base a lo siguiente:

- a) La metodología empleada para determinar los objetivos fué:
 - Administración por Objetivos (APO)
 - Areas de Efectividad

- b) El proceso de la fijación de los objetivos a través de la APO significó el haber llevado a cabo las siguientes etapas:
 - El Asesor (superior) proporciona la estructura básica al Funcionario (subordinado)
 - El Funcionario propone metas
 - Asesor y Funcionario acuerdan metas
 - El Funcionario determina cómo se revisará el progreso de las metas para mantener informado al Asesor, y éste a su vez a Subgerente y Gerente.

- c) Los objetivos inicialmente propuestos fueron determinados en base a la formulación de Areas de Efectividad, que son las áreas o campos en donde se refleja el producto o resultado de un puesto determinado.

- d) Se consideran 3 tipos de objetivos:
 - Normales. Se basan directamente en las Areas de Efectividad establecidas para el puesto.

- Especiales. Se refieren a estudios de factibilidad que exploran nuevas áreas, o ensayos de nuevos sistemas; pueden estar enfocados a funciones que no corresponden directamente al puesto.
 - De Desarrollo. Se ocupan del incremento de la competencia profesional del individuo.
- e) Se partió de la base de que un objetivo debe ser medible e individual.
- f) Una vez determinadas las Areas de Efectividad, los Objetivos y las Gráficas de Programación y Control, se ha determinado un modelo de Estilo Ideal de Dirección en base a las Areas de Efectividad.

7.1 AREAS DE EFECTIVIDAD DE LA UNIDAD DE ASESORIA A CLIENTELA

N° DE SERIE	AREA DE EFECTIVIDAD	OBJETIVOS
1	ASESORIA A CLIENTELA	1
2	ATENCION A CONSULTAS	2
3	CONTACTO CON CLIENTELA IMPORTANTE	3 - 4
4	DETECCION DE CLIENTELA CAUTIVA	5 - 6
5	DETECCION DE CLIENTELA POTENCIAL	7
6	PENETRACION EN EL MERCADO	8
7	CLASIFICACION DE DATOS	9
8	PLANEACION DE PROGRAMAS	10
9	EFICIENCIA PLANEACION-ACTUACION REAL	11

7.2 OBJETIVOS PARA LA UNIDAD DE ASESORIA A CLIENTELA PARA 1987

7.2.1 OBJETIVOS NORMALES PARA EL ASESOR CLIENTELA

N° DE SERIE DEL OBJETIVO	OBJETIVO	PRIORIDAD DEL OBJETIVO
1	Otorgar el mejor servicio en materia de Control de Cambios a la clientela importante, a través de una asesoría eficiente, elaborando 10 reportes mensualmente, para mantener estrecha comunicación entre el Asesor y la clientela del Mercado Controlado de Cambios.	2
2	Vigilar que el trámite de las operaciones de venta de divisas de empresas importantes, se dé en forma ágil, llevando a cabo las funciones de Conservación y Atracción de clientela importante, para controlar la permanencia e incrementar el Mercado cautivo de Control de Cambios	5
3	Establecer contacto con 8 empresas importantes (mensualmente) que hayan disminuído sus montos de operación con la Institución, para mantener un nivel constante de penetración dentro del Mercado Controlado de divisas.	3
4	Establecer contacto con 4 empresas importantes que no efectúen o hayan efectuado esporádicamente operaciones de control de cambios con la Institución, para incrementar el nivel de penetración dentro del Mercado Controlado de divisas.	4
8	Participar en un 5% mensualmente, de las ventas totales, a través de la utilización de la clientela contactada, del servicio eficiente e individualizado de control de cambios, para mantener un nivel constante y/o incrementar la penetración dentro del Mercado Controlado de divisas.	6
11	Alcanzar el 100% de efectividad en los programas de actividades, para el logro de objetivos y desarrollo de funciones, con el fin de obtener el grado máximo de productividad en la Unidad de Asesoría a Clientela.	1

7.2.2 OBJETIVOS NORMALES PARA EL FUNCIONARIO CLIENTELA

N° DE SERIE DEL OBJETIVO	OBJETIVO	PRIORIDAD DEL OBJETIVO
5	Detectar 32 clientes no considerados anteriormente como importantes (mensualmente), que hayan operado montos considerables durante el mes del cual se esté llevando a cabo el análisis de la operación diaria (importaciones y exportaciones) y mensual (deducciones), para obtener una información actualizada del estado o comportamiento que guarda la clientela de Control de Cambios.	2
6	Detectar 5 clientes mensualmente de los servicios de Deuda Externa, no considerados anteriormente, a través del análisis de la operación diaria, para obtener una información actualizada del estado o comportamiento que guarda la clientela de Control de Cambios.	3
7	Detectar mensualmente 9 clientes que no efectúan operaciones de Control de Cambios con la Institución, a través del análisis de fuentes diversas, para ser contactadas por el Asesor, vía Ejecutivo de cuenta, promoviendo los servicios del Mercado Controlado de divisas que ofrece el Banco.	4
9	Elaborar mensualmente 6 reportes de las Empresas que operaron los montos más altos en los diferentes servicios, y un reporte bimestral sobre el estado de la clientela en relación a su operación, a través de una clasificación de datos, para mantener actualizado el sistema de información.	5
10	Elaborar cuatrimestralmente dos planes de acción, a fin de llevar a cabo las funciones de Conservación y Atracción de clientela, estableciendo los resultados esperados en base al período anterior, para determinar las actividades por medio de las cuales se llegará al logro de los objetivos fijados.	6
11	Alcanzar el 100% de efectividad en los programas de actividades, para el logro de objetivos y desarrollo de funciones, con el fin de obtener el grado máximo de productividad en la Unidad de Asesoría a Clientela.	1

7.2.3 OBJETIVOS ESPECIALES PARA LA UNIDAD DE ASESORIA A CLIENTELA

N° DE SERIE DEL OBJETIVO	OBJETIVO	RESPONSABLE
12	Dar a conocer a la Gerencia Media del Departamento las funciones y los objetivos de la Unidad de Asesoría a Clientela, con el fin de contar con el apoyo de todas las secciones en el trámite de operaciones de la clientela importante.	Asesor
13	Efectuar un análisis al sistema actual de información de la Unidad de Asesoría a Clientela, para obtener las bases y los datos necesarios que determinarán si dicho sistema es susceptible de automatización.	Funcionario

7.2.4 OBJETIVOS DE DESARROLLO PARA LA UNIDAD DE ASESORIA A CLIENTELA

N° DE SERIE DEL OBJETIVO	OBJETIVO	RESPONSABLE
14	Impartir los Seminarios que coordine la Unidad de Capacitación, tanto para las sucursales autorizadas como para la clientela importante, para mantener un nivel de competitividad y actualización en materia de Control de Cambios	Asesor
15	Tomar parte durante el año en uno o dos cursos que imparte el Departamento de Capacitación y Desarrollo de Banca Internacional, para que tanto el Asesor como el Funcionario obtengan mayores conocimientos que conducirán a un alto nivel de competitividad en el trato con la clientela.	Asesor y Funcionario

7.2.5 PRESENTACION DE OBJETIVOS

- Objetivos Normales (11)
- Objetivos Especiales (2)
- Objetivos de Desarrollo (2)

AREA DE EFECTIVIDAD	1	ASESORIA A CLIENTELA
----------------------------	---	----------------------

OBJETIVO	1	OTORGAR EL MEJOR SERVICIO EN MATERIA DE CONTROL DE CAMBIOS A LA CLIENTELA IMPORTANTE A TRAVES DE UNA ASESORIA EFICIENTE, ELABORANDO 10 REPORTES MENSUALMENTE, PARA MANTENER ESTRECHA COMUNICACION ENTRE EL ASESOR Y LA CLIENTELA DEL MERCADO CONTROLADO DE CAMBIOS.
-----------------	---	---

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	2
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

LA FUNCION PRINCIPAL DEL ASESOR-CLIENTELA ES ASESORAR A ESTA, EN ESPECIAL A EMPRESAS CONSIDERADAS GRANDES A NIVEL NACIONAL: CON MUCHA FRECUENCIA LA CLIENTELA SOLICITA ACLARACIONES A DUDAS RELACIONADAS CON EL CONTROL DE CAMBIOS DEBIDO A QUE ESTE ES MUY COMPLEJO EN SU REGLAMENTACION Y LINEAMIENTOS, POR LO QUE LA LABOR DEL ASESOR, DE SATISFACER LAS NECESIDADES DE SUS CLIENTES ES CUBIERTA A TRAVES DE UN SERVICIO DE PRODUCTOS DE BANCA INTERNACIONAL DE LA MAS ALTA CALIDAD Y ASESORIA EFICIENTE.

CONTROL	PROGRAMA DE ASESORIA A CLIENTELA IMPORTANTE REPORTES DE LLAMADA TELEFONICA REPORTES VISITA A CLIENTELA REPORTES DE VISITA AL BANCO
----------------	---

AREA DE EFECTIVIDAD	2	ATENCION A CONSULTAS
----------------------------	---	----------------------

OBJETIVO	2	VIGILAR QUE EL TRAMITE DE LAS OPERACIONES DE VENTA DE DIVISAS DE EMPRESAS IMPORTANTES SE DE EN FORMA AGIL, LLEVANDO A CABO LAS FUNCIONES DE CONSERVACION Y ATRACCION DE CLIENTELA IMPORTANTE PARA CONTROLAR LA PERMANENCIA E INCREMENTAR EL MERCADO CAUTIVO DE CONTROL DE CAMBIOS.
-----------------	---	--

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	5
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

UNA VEZ QUE EL ASESOR HA CONTACTADO CLIENTES QUE HAN DISMINUIDO SUS MONTOS DE OPERACION Y CLIENTES DEL MERCADO POTENCIAL (MENSUALMENTE), SE DEBE AGILIZAR EL TRAMITE DE SUS SOLICITUDES DE VENTA DE DIVISAS DANDOLE UN SEGUIMIENTO PERSONALIZADO A LAS MISMAS CON EL APOYO DE TODAS LAS SECCIONES DEL DEPARTAMENTO "CONTROL DE CAMBIOS".

CONTROL	REPORTES DE LLAMADA TELEFONICA PROGRAMA DE COMUNICACION ASESOR-CLIENTES
----------------	--

AREA DE EFECTIVIDAD	3	CONTACTO CON CLIENTELA IMPORTANTE
----------------------------	---	-----------------------------------

OBJETIVO	3	ESTABLECER CONTACTO CON 8 EMPRESAS IMPOR- TANTES (MENSUALMENTE) QUE HAYAN DISMINUI- DO SUS MONTOS DE OPERACION CON LA INSTI- TUCION PARA MANTENER UN NIVEL CONSTANTE DE PENETRACION DENTRO DEL MERCADO CONTRO- LADO DE CAMBIOS.
-----------------	---	--

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	3
-----------------------------------	---

ESPECIFICACIONES
EL FUNCIONARIO, LLEVANDO A CABO SUS FUNCIONES DE DETECCION DE CLIENTELA Y ESTABLECIENDO REPORTES DE SALIDA DEL SISTE-- MA DE INFORMACION OPORTUNOS Y COMPLETOS, INDICA AL ASESOR - 8 EMPRESAS QUE HAN DISMINUIDO MONTOS DE OPERACION CON LA - INSTITUCION (MENSUALMENTE), CON LO CUAL SE CUENTA CON LAS - BASES SUFICIENTES PARA ESTABLECER CONTACTO CON DICHA CLIE- NTELA, PARA OFRECERLE UNA ATENCION INDIVIDUALIZADA A SUS OPE- RACIONES DE MERCADO CONTROLADO DE CAMBIOS.

CONTROL	PROGRAMA DE CONSERVACION DE CLIENTELA IMPORTANTE PROGRAMA DE CONTACTO ASESOR-CLIENTES
----------------	--

AREA DE EFECTIVIDAD	3	CONTACTO CON CLIENTELA IMPORTANTE
----------------------------	---	-----------------------------------

OBJETIVO	4	ESTABLECER CONTACTO CON 4 EMPRESAS IM - PORTANTES (MENSUALMENTE) QUE NO EFEC - TUEN O HAYAN EFECTUADO ESPORADICAMENTE OPERACIONES DE CONTROL DE CAMBIOS CON - LA INSTITUCION, PARA INCREMENTAR EL NI - VEL DE PENETRACION DENTRO DEL MERCADO - CONTROLADO DE DIVISAS.
-----------------	---	---

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	4
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

EL FUNCIONARIO, LLEVANDO A CABO SUS FUNCIONES DE DETECCION DE CLIENTELA POTENCIAL, COMENTA CON EL ASESOR Y ESTABLECEN 4 EMPRESAS A CONTACTAR MENSUALMENTE, A TRAVES DEL EJECUTIVO DE CUENTA CORRESPONDIENTE, PARA OFRECER UN SERVICIO PER SONALIZADO AL TRAMITE DE SUS OPERACIONES DE MERCADO CONTRÓ LADO DE CAMBIOS.

CONTROL	PROGRAMA DE ATRACCION DE NUEVA CLIENTELA
----------------	--

AREA DE EFECTIVIDAD	4	DETECCION DE CLIENTELA CAUTIVA
----------------------------	---	--------------------------------

OBJETIVO	5	DETECTAR 32 CLIENTES NO CONSIDERADOS ANTERIORMENTE COMO IMPORTANTES (MENSUALMENTE), QUE HAYAN OPERADO MONTOS CONSIDERABLES DURANTE EL MES DEL CUAL SE ESTE LLEVANDO A CABO AL ANALISIS DE LA OPERACION DIARIA (IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES) Y MENSUAL (DEDUCCIONES), PARA OBTENER UNA INFORMACION ACTUALIZADA DEL ESTADO O -- COMPORTAMIENTO QUE GUARDA LA CLIENTELA -- DE CONTROL DE CAMBIOS.
-----------------	---	--

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	2
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

EL ANALISIS DE LA OPERACION DE LOS SERVICIOS "IMPORTACIONES" Y "EXPORTACIONES" SE LLEVA A CABO DIARIAMENTE EN BASE AL REPORTE DE POSICION-SPOT (COMPRA-VENTA DE DIVISAS).
 EL ANALISIS DE LA OPERACION DEL SERVICIO "DEDUCCIONES" SE LLEVA A CABO MENSUALMENTE EN BASE AL REPORTE ANALITICO DE COMPRA DE DIVISAS POR EXPORTACIONES (QUE REQUIERE EL BANCO DE MEXICO A LAS INSTITUCIONES DE CREDITO DEL PAIS, MENSUALMENTE).
 EN BASE A ESTOS ANALISIS MENCIONADOS, SE DETECTARAN MENSUALMENTE MONTOS CONSIDERABLES OPERADOS:

- 15 CLIENTES NUEVOS, DEL SERVICIO "EXPORTACIONES"
- 15 CLIENTES NUEVOS, DEL SERVICIO "IMPORTACIONES"
- 2 CLIENTES NUEVOS, DEL SERVICIO "DEDUCCIONES"

CONTROL	PROGRAMA DE DETECCION DE CLIENTELA IMPORTANTE (1) SISTEMA DE INFORMACION
----------------	---

AREA DE EFECTIVIDAD	4	DETECCION DE CLIENTELA CAUTIVA
----------------------------	---	--------------------------------

OBJETIVO	6	DETECTAR 5 CLIENTES MENSUALMENTE DE LOS SERVICIOS DE DEUDA EXTERNA, NO CONSIDERADOS ANTERIORMENTE, A TRAVES DEL ANALISIS DE LA OPERACION DIARIA, PARA OBTENER UNA INFORMACION ACTUALIZADA DEL ESTADO O COMPORTAMIENTO QUE GUARDA LA CLIENTELA DE CONTROL DE CAMBIOS
-----------------	---	---

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	3
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

EL ANALISIS DE LA OPERACION DE LOS SERVICIOS DE DEUDA EXTERNA SE LLEVA A CABO DIARIAMENTE EN BASE AL REPORTE DE POSICION - SPOT (COMPRA - VENTA DE DIVISAS).

EN BASE A ESTE ANALISIS, SE DETECTARAN MENSUALMENTE:

- 2 CLIENTES NUEVOS, DEL SERVICIO "ENTIDADES FINANCIERAS"
- 2 CLIENTES NUEVOS, DEL SERVICIO "TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA"
- 1 CLIENTE NUEVO, DE LOS SERVICIOS "FICORCA" Y "PAGO A PROVEEDORES".

CONTROL	PROGRAMA DE DETECCION DE CLIENTELA IMPORTANTE (2) SISTEMA DE INFORMACION
----------------	---

AREA DE EFECTIVIDAD	5	DETECCION DE CLIENTELA POTENCIAL
----------------------------	---	----------------------------------

OBJETIVO	7	DETECTAR MENSUALMENTE 9 CLIENTES QUE NO EFECTUEN OPERACIONES DE CONTROL DE CAMBIOS CON LA INSTITUCION, A TRAVES DEL ANALISIS DE FUENTES DIVERSAS, PARA SER CONTACTADAS POR EL ASESOR, VIA EJECUTIVO DE CUENTA, PROMOVRIENDO LOS SERVICIOS DE MERCADO CONTROLADO DE DIVISAS QUE OFRECE EL BANCO.
-----------------	---	---

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	4
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

EXISTEN DIVERSAS FUENTES BIBLIOGRAFICAS POR MEDIO DE LAS -- CUALES SE DETECTA FACILMENTE CUAL ES EL MERCADO POTENCIAL -- DEL BANCO EN CUANTO A CONTROL DE CAMBIOS, CON LO CUAL, Y -- SIGUIENDO LA POLITICA DE LA INSTITUCION DE HACERLO A TR-- VES DEL EJECUTIVO DE CUENTA CORRESPONDIENTE, ES FACTIBLE -- CONTACTAR A LA CLIENTELA POTENCIAL OFRECIENDO UNA ATENCION ESPECIAL A SUS OPERACIONES DE MERCADO CONTROLADO DE DIVI-- SAS.

CONTROL	PROGRAMA DE DETECCION DE CLIENTELA POTENCIAL SISTEMA DE INFORMACION
----------------	--

AREA DE EFECTIVIDAD	6	PENETRACION EN EL MERCADO
----------------------------	---	---------------------------

OBJETIVO	8	PARTICIPAR EN UN 5% MENSUALMENTE, DE LAS VENTAS TOTALES A TRAVES DE LA UTILIZACION DE LA CLIENTELA CONTACTADA DEL SERVICIO EFICIENTE E INDIVIDUALIZADO DE CONTROL DE CAMBIOS, PARA MANTENER UN NIVEL CONSTANTE Y/O INCREMENTAR LA PENETRACION DENTRO DEL MERCADO CONTROLADO DE DIVISAS.
-----------------	---	---

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	6
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

CON LOS PLANES DE CONSERVACION Y ATRACCION DE CLIENTELA, OFRECIENDO UN SERVICIO EFICIENTE, PRINCIPALMENTE EN VENTAS - POR IMPORTACIONES, LAS EMPRESAS QUE COMIENCEN O REANUDEN OPERACIONES CON LA INSTITUCION DEBEN CONSTITUIR UN 5% DEL TOTAL DE LAS VENTAS.

COMO REFERENCIA DEL ESTADO ACTUAL DEL BANCO EN LOS SERVICIOS "IMPORTACIONES" Y "EXPORTACIONES", SE CALCULA MENSUALMENTE - EL PORCENTAJE DE PENETRACION DENTRO DEL MERCADO CONTROLADO - DE DIVISAS, QUE SERVIRA DE PARAMETRO E INDICADOR DE COMPARACION CON EL RESTO DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.

CONTROL	PROGRAMA DE PARTICIPACION EN VENTAS TOTALES PENETRACION DEL BANCO DENTRO DEL MERCADO CONTROLADO
----------------	---

AREA DE EFECTIVIDAD	7	CLASIFICACION DE DATOS
----------------------------	---	------------------------

OBJETIVO	9	ELABORAR MENSUALMENTE 6 REPORTES DE LAS EMPRESAS QUE OPERARON LOS MONTOS MAS ALTOS EN LOS DIFERENTES SERVICIOS Y UN REPORTE BIMESTRAL SOBRE EL ESTADO DE LA CLIENTELA EN RELACION A SU OPERACION, A TRAVES DE UNA CLASIFICACION DE DATOS, PARA MANTENER ACTUALIZADO EL SISTEMA DE INFORMACION. /
-----------------	---	--

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	5
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

LOS 6 REPORTES MENSUALES SE REFIEREN A LAS EMPRESAS QUE OPERARON LOS MONTOS MAS ALTOS EN LOS SERVICIOS:

- IMPORTACIONES
- EXPORTACIONES
- DEDUCCIONES
- ENTIDADES FINANCIERAS
- TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA
- PAGO A PROVEEDORES

EL REPORTE BIMESTRAL SE REFIERE AL ESTADO DE LA CLIENTELA -- EN LOS SERVICIOS "IMPORTACIONES" Y "EXPORTACIONES", MISMOS -- QUE TIENE POR OBJETO MANTENER INFORMADA A DIRECCION Y GERENCIA SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS IMPORTANTES Y SU OPERACION EN SERVICIOS DE CONTROL DE CAMBIOS.

CONTROL	SISTEMA DE INFORMACION PROGRAMA DE PRESENTACION DE REPORTES INFORMATIVOS
----------------	---

AREA DE EFECTIVIDAD	8	PLANEACION DE PROGRAMAS
----------------------------	---	-------------------------

OBJETIVO	10	ELABORAR CUATRIMESTRALMENTE DOS PLANES DE ACCION A FIN DE LLEVAR A CABO LAS - FUNCIONES DE CONSERVACION Y ATRACCION DE CLIENTELA, ESTABLECIENDO LOS RESULTADOS ESPERADOS EN BASE AL PERIODO ANTERIOR, PARA DETERMINAR LAS ACTIVIDADES POR MEDIO DE LAS CUALES SE LLEGARA AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS,
-----------------	----	---

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	6
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

ES IMPORTANTE PLANEAR TANTO LAS ACTIVIDADES QUE ENCAMINARAN HACIA EL LOGRO DE OBJETIVOS COMO LA CANTIDAD Y NOMBRE DE - LAS EMPRESAS A CONTACTAR, EN BASE A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERIODO ANTERIOR, Y ACTUALIZANDO LOS METODOS Y - PROCEDIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.

CONTROL	GRAFICAS DE PROGRAMACION Y CONTROL PLAN DE CONSERVACION DE CLIENTELA IMPORTANTE PLAN DE ATRACCION DE NUEVA CLIENTELA
----------------	--

AREA DE EFECTIVIDAD	9	EFICIENCIA PLANEACION-ACTUACION REAL
----------------------------	---	--------------------------------------

OBJETIVO	11	ALCANZAR EL 100% DE EFICIENCIA EN LOS PROGRAMAS DE ACTIVIDADES PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS Y DESARROLLO DE FUNCIONES, CON EL FIN DE OBTENER EL GRADO MAXIMO - DE PRODUCTIVIDAD EN LA UNIDAD "ASESORIA A CLIENTELA".
-----------------	----	--

PRIORIDAD DEL OBJETIVO	1
-------------------------------	---

ESPECIFICACIONES

EL FUNCIONARIO LLEVA A CABO EL CONTROL Y REGISTRO DE LA MEDIDA EN QUE SE HA LOGRADO LO PLANEADO, DENTRO DEL PLAZO FIJADO EN LOS PLANES CUATRIMESTRALES DE CONSERVACION Y ATRACCION DE CLIENTELA, ESTABLECIENDO ENUNCIACIONES CLARAS EXPLICANDO MOTIVOS DEL ALCANCE O NO LOGRO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS.

MENSUALMENTE SE OBTIENE EL PORCENTAJE DE EFICIENCIA CON QUE SE TRABAJO, OBTENIENDO DESPUES UN PROMEDIO DE LOS PORCENTAJES MENSUALES PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA DEL PERIODO.

CONTROL	GRAFICAS DE PROGRAMACION Y CONTROL PLAN DE CONSERVACION DE CLIENTELA IMPORTANTE PLAN DE ATRACCION DE NUEVA CLIENTELA
----------------	--

OBJETIVOS ESPECIALES	ASESOR CLIENTELA
----------------------	------------------

OBJETIVO	12	<p>DAR A CONOCER A LA GERENCIA MEDIA DEL DEPARTAMENTO, LAS FUNCIONES Y LOS OBJETIVOS DE LA UNIDAD "ASESORIA A -- CLIENTELA", CON EL FIN DE CONTAR CON EL APOYO DE TODAS LAS SECCIONES EN EL TRAMITE DE OPERACIONES DE LA CLIENTELA IMPORTANTE.</p>
----------	----	--

ESPECIFICACIONES:

PARA PODER LLEVAR A CABO SUS FUNCIONES Y CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS FIJADOS, LA UNIDAD "ASESORIA A CLIENTELA" DEBE CONTAR CON EL APOYO DE LOS ASESORES DE LOS DISTINTOS SERVICIOS DEL DEPARTAMENTO, PARA PROPORCIONAR UN TRAMITE -- AGIL A LAS OPERACIONES DE LA CLIENTELA IMPORTANTE.

EN CONSECUENCIA, SE PRETENDE EXPONER EN UNA JUNTA ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES AL RESPECTO COMO LO SON:

- PENETRACION EN EL MERCADO
- UTILIDADES BRUTAS
- ETC.

PLAZO DE CUMPLIMIENTO	INMEDIATO
-----------------------	-----------

OBJETIVOS ESPECIALES	FUNCIONARIO CLIENTELA
----------------------	-----------------------

OBJETIVO	13	<p>EFFECTUAR UN ANALISIS AL SISTEMA AC-- TUAL DE INFORMACION DE LA UNIDAD -- "ASESORIA A CLIENTELA", PARA OBTENER LAS BASES Y LOS DATOS NECESARIOS QUE DETERMINARAN SI DICHO SISTEMA ES -- SUSCEPTIBLE DE AUTOMATIZACION.</p>
ESPECIFICACIONES:		
<p>ACTUALMENTE EL PROCESO DE DATOS REFERENTE A MONTOS DE O- PERACION DE LA CLIENTELA IMPORTANTE DE CONTROL DE CAM- - BIOS, SE ESTA LLEVANDO A CABO EN FORMA MANUAL, LO CUAL - OCASIONA QUE NO SE CUENTE CON INFORMACION 100% CONFIABLE Y ACTUALIZADA; A TRAVES DEL ANALISIS DEL SISTEMA, SE LLE GARA A DETERMINAR CON PRECISION QUE TAN BENEFICO SERIA - AUTOMATIZARLO, CONSIDERANDO POSTERIORMENTE SI EL COSTO - DE LA CITADA INVERSION TRAERIA CONSIGO MAYORES BENEFICI- - CIOS.</p> <p>SI ES ASI, SE HARA EL REQUERIMIENTO ANTE QUIEN CORRESPON DA PARA LOGRAR DICHO OBJETIVO.</p>		

PLAZO DE CUMPLIMIENTO	MEDIANO PLAZO
-----------------------	---------------

OBJETIVO DE DESARROLLO	ASESOR CLIENTELA
------------------------	------------------

OBJETIVO	14	<p>IMPARTIR LOS SEMINARIOS QUE COORDINE LA UNIDAD DE CAPACITACION, TANTO PARA LAS SUCURSALES AUTORIZADAS COMO PARA LA CLIENTELA IMPORTANTE, PARA MANTENER UN NIVEL DE COMPETITIVIDAD Y ACTUALIZACION EN MATERIA DE CONTROL DE CAMBIOS.</p>
----------	----	--

ESPECIFICACIONES:

EL ASESOR-CLIENTELA DEBE MANTENER ESTRECHA COMUNICACION CON LA UNIDAD DE CAPACITACION, PARTICIPAR COMO PONENTE EN LOS SEMINARIOS DIRIGIDOS TANTO A LA CLIENTELA COMO A LAS SUCURSALES AUTORIZADAS AL TRAMITE DE OPERACIONES DE CONTROL DE CAMBIOS, LO CUAL INCREMENTARA SU DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL.

PLAZO DE CUMPLIMIENTO	INMEDIATO
-----------------------	-----------

OBJETIVO DE DESARROLLO	ASESOR CLIENTELA Y FUNCIONARIO CLIENTELA
-------------------------------	---

OBJETIVO	15	TOMAR PARTE DURANTE EL AÑO EN UNO O O DOS CURSOS QUE IMPARTE EL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE BANCA INTERNACIONAL, PARA QUE TANTO EL ASESOR COMO EL FUNCIONARIO OBTENGAN MAYORES CONOCIMIENTOS QUE CONDUCIRAN A UN ALTO NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL TRATO CON LA CLIENTELA.
-----------------	----	--

ESPECIFICACIONES:

ALGUNOS CURSOS DE INTERES PARA EL ASESOR Y EL FUNCIONARIO SON LOS SIGUIENTES:

- SENSIBILIZACION AL CAMBIO
- COMUNICACION ORGANIZACIONAL
- RELACIONES HUMANAS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
- ASERTIVIDAD
- FORMACION DE INSTRUCTORES
- PRINCIPIOS BASICOS DE ADMINISTRACION

PLAZO DE CUMPLIMIENTO	DE 3 A 12 MESES
------------------------------	-----------------

7.3 GRAFICAS DE PROGRAMACION Y CONTROL

N° DE SERIE	CONTROL	OBJETIVOS
1	PROGRAMA DE ASESORIA A CLIENTELA IMPORTANTE	1
2	PROGRAMA DE COMUNICACION ASESOR-CLIENTES	2
3	PROGRAMA DE CONSERVACION DE CLIENTELA <u>IMPOR</u> <u>TANTE</u>	3
4	PROGRAMA DE CONTACTO ASESOR-CLIENTES	3
5	PROGRAMA DE ATRACCION DE NUEVA CLIENTELA	4
6	PROGRAMA DE DETECCION DE CLIENTELA <u>IMPORTAN</u> <u>TE (1)</u>	5
7	PROGRAMA DE DETECCION DE CLIENTELA <u>IMPORTAN</u> <u>TE (2)</u>	6
8	PROGRAMA DE DETECCION DE CLIENTELA POTENCIAL	7
9	PROGRAMA DE PARTICIPACION EN VENTAS TOTALES	8
10	PENETRACION DEL BANCO DENTRO DEL MERCADO <u>CON</u> <u>TROLADO</u>	8
11	PROGRAMA DE PRESENTACION DE REPORTES <u>INFORMA</u> <u>TIVOS</u>	9

PROGRAMA DE ASESORIA A CLIENTELA IMPORTANTE

MES PROGRAMA # 1	ENERO 1987	FEBRERO 1987	MARZO 1987	ABRIL 1987	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
ELABORACION DE REPORTES DE LLAMADA TELEFONICA	6	6	6	6	ASESOR CLIENTELA
ELABORACION DE REPORTES DE VISITA A CLIENTELA	3	3	3	3	ASESOR CLIENTELA
ELABORACION DE REPORTE DE VISITA DE CLIENTELA AL BANCO	1	1	1	1	ASESOR CLIENTELA
EFFECTIVIDAD MENSUAL (%)					EFFECTIVIDAD DEL PERIODO

OBJETIVO	1	OBSERVACIONES	PLANEACION
AREAS DE EFFECTIVIDAD	1		RESULTADO

DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS

CONSULTAS Y GESTIONES

PROGRAMA # 2

PROGRAMA DE COMUNICACION ASESOR - CLIENTES

ACTIVIDAD:

REGISTRAR EN LA GRAFICA A TODA EMPRESA QUE HAYA SIDO CONTACTADA A TRAVES DEL PLAN DE CONSERVACION Y ATRACCION DE CLIENTELA, PARA MANTENER CONTACTO DE MANERA CONTINUA CON LOS CLIENTES IMPORTANTES POR MEDIO DE :

- a) VISITAS; a la clientela o de ésta al Banco
- b) SEGUIMIENTO; al trámite de sus operaciones
- c) COMUNICACION; con los clientes, vía telefónica
- d) SEMINARIOS; invitación a participar en ellos

Responsable de
la actividad

Asesor
Clientela

OBJETIVO	2
AREAS DE EFECTIVIDAD	2

PLANEACION					
RESULTADO					

PROGRAMA DE COMUNICACION ASESOR-CLIENTES

EMPRESA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

PROGRAMA # 2	<input type="checkbox"/> VISITA <input type="checkbox"/> SEGUIMIENTO <input type="checkbox"/> COMUNICACION <input type="checkbox"/> SEMINARIO	AÑO	PAGINA
	DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS CONSULTAS Y GESTIONES		

PROGRAMA DE CONSERVACION DE CLIENTELA IMPORTANTE

MES	ENERO 1987	FEBRERO 1987	MARZO 1987	ABRIL 1987	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
PROGRAMA # 3					
EMPRESAS A CONTACTAR DURANTE EL MES (PLANEACION)	8	8	8	8	FUNCIONARIO CLIENTELA
CONTACTO CON EMPRESAS DE ACUERDO A LO PLANEADO	8	8	8	8	ASESOR CLIENTELA
EMPRESAS CONTACTADAS QUE RETORNAN AL MERCADO CAUTIVO	4	4	4	4	ASESOR CLIENTELA
EFFECTIVIDAD MENSUAL (%)					EFFECTIVIDAD DEL PERIODO

OBJETIVO	3	OBSERVACIONES	PLANEACION
AREAS DE EFFECTIVIDAD	3		

DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS

CONSULTAS Y GESTIONES

GRAFICA DE PROGRAMACION Y CONTROL

PROYECTO O SUB-PROYECTO		PLAN DE CONSERVACION Y ATRACCION DE CLIENTELA																			
RESPONSABLE		SUB-GERENTE CONSULTAS Y GESTIONES							CORRESPONSABLE			ASESOR - CLIENTELA									
C	A	ACTIVIDADES	FECHAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	

<input type="checkbox"/> Programación Original	<input type="checkbox"/> Ajuste al Programa	<input type="checkbox"/> Avance	Fecha de Formulación _____	Nº _____
C = Conservación				
A = Atención				

DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS

CONSULTAS Y GESTIONES

PROGRAMA DE ATRACCION DE NUEVA CLIENTELA

MES PROGRAMA # 5	ENERO 1987	FEBRERO 1987	MARZO 1987	ABRIL 1987	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
EMPRESAS A CONTACTAR DURANTE EL MES (PLANEACION)	4	4	4	4	FUNCIONARIO CLIENTELA
CONTACTO CON EMPRESAS DE ACUERDO A LO PLANEADO	4	4	4	4	ASESOR CLIENTELA
EMPRESAS CONTACTADAS QUE INGRESAN AL MERCADO CAUTIVO	2	2	2	2	ASESOR CLIENTELA
EFFECTIVIDAD MENSUAL (%)					EFFECTIVIDAD DEL PERIODO

OBJETIVO	4	OBSERVACIONES	PLANEACION
AREAS DE EFFECTIVIDAD	3		RESULTADO

DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS

CONSULTAS Y GESTIONES

PROGRAMA DE DETECCION DE CLIENTELA IMPORTANTE (1)

PROGRAMA # 6	MES	ENERO 1987	FEBRERO 1987	MARZO 1987	ABRIL 1987	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
ANALISIS Y DETECCION DE CLIENTELA DEL SERVICIO "EXPORTACIONES"		15	15	15	15	AUXILIAR CLIENTELA (1)
ANALISIS Y DETECCION DE CLIENTELA DE SERVICIO "IMPORTACIONES"		15	15	15	15	AUXILIAR CLIENTELA (1)
ANALISIS Y DETECCION DE CLIENTELA DEL SERVICIO "DEDUCCIONES"		2	2	2	2	AYUDANTE CLIENTELA
EFFECTIVIDAD MENSUAL (%)						EFFECTIVIDAD DEL PERIODO

OBJETIVO	5	OBSERVACIONES	PLANEACION
AREAS DE EFFECTIVIDAD	4		

DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS

CONSULTAS Y GESTIONES

PROGRAMA DE DETECCION DE CLIENTELA IMPORTANTE (2)

PROGRAMA # 7	ENERO 1987	FEBRERO 1987	MARZO 1987	ABRIL 1987	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
ANALISIS Y DETECCION DE CLIENTELA, SF. LICIO "ENTIDADES FINANCIERAS"	2	2	2	2	AUXILIAR CLIENTELA (1)
ANALISIS Y DETECCION DE CLIENTELA, SERVICIO "TRANSFERENCIA DE TECNOLOGIA"	2	2	2	2	AUXILIAR CLIENTELA (1)
ANALISIS Y DETECCION DE CLIENTELA, SERVICIOS "FICORCA" Y "PAGO A PROVEEDORES"	1	1	1	1	AUXILIAR CLIENTELA (1)
EFFECTIVIDAD MENSUAL (%)					EFFECTIVIDAD DEL PERIODO

OBJETIVO	6	OBSERVACIONES	PLANEACION
AREAS DE EFFECTIVIDAD	4		RESULTADO

PROGRAMA DE DETECCION DE CLIENTELA POTENCIAL

MES PROGRAMA # 8	ENERO 1987	FEBRERO 1987	MARZO 1987	ABRIL 1987	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
ANALISIS Y DETECCION DE CLIENTELA DEL SERVICIO "IMPORTACIONES"	5	5	5	5	AYUDANTE CLIENTELA
ANALISIS Y DETECCION DE CLIENTELA DEL SERVICIO "EXPORTACIONES"	3	3	3	3	AYUDANTE CLIENTELA
ANALISIS Y DETECCION DE CLIENTELA DE LOS SERVICIOS DE DEUDA EXTERNA	1	1	1	1	AYUDANTE CLIENTELA
EFFECTIVIDAD MENSUAL (%)					EFFECTIVIDAD DEL PERIODO

OBJETIVO	7	OBSERVACIONES	PLANEACION
AREAS DE EFFECTIVIDAD	5		

DEPTO. CONTROL DE CAMBIOS

CONSULTAS Y GESTIONES

PROGRAMA DE PARTICIPACION EN VENTAS TOTALES

PROGRAMA # 9	MES	ENERO 1987	FEBRERO 1987	MARZO 1987	ABRIL 1987	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
PARTICIPACION PORCENTUAL EN VENTAS, DE LA CLIENTELA CONTACTADA POR EL ASESOR		0	5	5	5	ASESOR CLIENTELA
MENSUAL (%)						EFFECTIVIDAD DEL PERIODO

OBJETIVO	8	OBSERVACIONES	PLANEACION
AREAS DE EFFECTIVIDAD	6		

PENETRACION DEL BANCO DENTRO DEL MERCADO CONTROLADO

PROGRAMA #10	MES	ENERO 1987	FEBRERO 1987	MARZO 1987	ABRIL 1987	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
PORCENTAJE DE PENETRA- CION DENTRO DEL MERCA- DO CONTROLADO: "IMPOR- TACIONES"		30	30	30	30	FUNCIONARIO CLIENTELA
PORCENTAJE DE PENETRA- CION DENTRO DEL MERCA- DO CONTROLADO: "EXPOR- TACIONES"		33	33	33	33	FUNCIONARIO CLIENTELA
EFFECTIVIDAD MENSUAL (%)						EFFECTIVIDAD DEL PERIODO

OBJETIVO	8	OBSERVACIONES	PLANEACION
AREAS DE EFFECTIVIDAD	6		RESULTADO

PROGRAMA DE PRESENTACION DE REPORTES INFORMATIVOS

MES PROGRAMA # 11	ENERO 1987	FEBRERO 1987	MARZO 1987	ABRIL 1987	RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD
REPORTES MENSUALES A GERENTE Y SUBGERENTE	6	6	6	6	AUXILIAR CLIENTELA (2)
REPORTES BIMESTRALES A DIRECTOR, GERENTE Y SUBGERENTE	1	0	1	0	FUNCIONARIO CLIENTELA
EFFECTIVIDAD MENSUAL (%)					EFFECTIVIDAD DEL PERIODO

OBJETIVO	9	OBSERVACIONES	PLANEACION
AREAS DE EFFECTIVIDAD	7		RESULTADO

7.4 ESTILO IDEAL DE DIRECCION EN UNA INSTITUCION DE CREDITO

El estilo de Dirección debe ser distinto en una Institución Bancaria en comparación con el que pudiera manejarse en una empresa paraestatal, multinacional o privada.

En éste caso, existen en México varias sociedades nacionales de crédito, mismas que cuentan con características similares en relación al personal, ambiente de trabajo, políticas internas, -- etc.

El arraigo que existe detrás de algunas Instituciones Bancarias del País las hacen ser Bancos líderes. Dicho arraigo implica - políticas que han venido marcando el curso de acción desde hace mucho tiempo, las cuales influyen y repercuten en el comportamiento del Directivo, al igual que otros factores, como lo son la existencia de sindicatos, y la influencia directa del Gobierno, que desde la Nacionalización de la Banca modifica o impone políticas operativas y lineamientos.

No existe un estilo ideal de Dirección, sin embargo, una vez -- que se ha distinguido a las Instituciones de Crédito del resto de las empresas, y mencionado que existen grandes diferencias - entre éstas, es factible aplicar un estilo de Dirección dominante y otro de sostén, considerándo un enfoque situacional basado en las 23 características de los estilos básicos (evaluación - del estilo Básico, capítulo VI) :

<u>SITUACION</u>	<u>ESTILO DOMINANTE</u>	<u>ESTILO DE SOSTEN</u>
(1) Modo de Interacción	Reúne (integrado)	Domina (dedicado)
(2) Modo de Comunicación	Conversación (relacionado)	Escrita (separado)
(3) Dirección de la Comunicación	Bi-direccional (integrado)	Hacia abajo; a los subordinados (dedicado)
(4) Perspectiva de Tiempo	Inmediato (dedicado)	Futuro (integrado)
(5) Se identifica con	La organización (separado)	Los colaboradores (integrado)
(6) Énfasis en Sistemas	Integra el sistema sociotécnico (integrado)	Mantiene un sistema de procedimientos (separado)
(7) Juzga a sus subordinados por	¿Quién produce? (dedicado)	¿Quién desea unirse al equipo? (integrado)
(8) Juzga a su Superior por	Inteligencia (separado)	Trabajo en equipo (integrado)
(9) Actividad de Comité	Fija normas, comprueba y motiva (integrado)	Esclarece, conduce y canaliza (separado)
(10) Trabajo adecuado para	Manejo de profesionales, capacitación y coordinación (relacionado)	Administración contabilidad, estadística y diseño (separado)

<u>SITUACION</u>	<u>ESTILO DOMINANTE</u>	<u>ESTILO DE SOSTEN</u>
(11) Trabajo inadecuado para	Cuando se requiere poco contacto personal (relacionado)	Lo no rutinario (separado)
(12) Orientación hacia el empleado	Desempeño (dedicado)	Cooperación (relacionado)
(13) Reacción frente al error	Aprender (integrado)	Más controles (separado)
(14) Reacción frente al conflicto	Utiliza (integrado)	Evita (separado)
(15) Reacción frente a la tensión	Evita tomar decisiones (integrado)	Domina y Explota (dedicado)
(16) Fuente positiva de Control	Ideales (integrado)	Elogio (relacionado)
(17) Fuente negativa de control	Transacción (integrado)	Castigo (dedicado)
(18) Problema característico de los subordinados	Falta de independencia (integrado)	Falta de información (dedicado)
(19) Castigos usados	Pérdida de posición (dedicado)	Pérdida de autoestima por parte de los subordinados (integrado)
(20) Subvalúa	Necesidad de organización y tecnología (relacionado)	Necesidad de innovación (separado)

<u>SITUACION</u>	<u>ESTILO DOMINANTE</u>	<u>ESTILO DE SOSTEN</u>
(21) Principal Debilidad	Sentimentalismo (relacionado)	Esclavo del reglamen- to (separado)
(22) Temores acerca de sí mismo	Rechazo por otros (relacionado)	Pérdida de poder (dedicado)
(23) Temores acerca de los demás	Desviación del siste- ma, irracionalidad (separado)	Insatisfacción (integrado)

Por lo tanto el Estilo Dominante tiende a ser el Integrado, es decir, es el directivo que tiene tanta orientación hacia la tarea como hacia las relaciones, y el Estilo de Sostén, o sea, el estilo que utiliza más un Directivo Bancario después del estilo Integrado, es el Separado, que es el que tiene poca orientación tanto hacia las relaciones como hacia la tarea.

Resultados:

ESTILO DOMINANTE

<u>ESTILO</u>	<u>NUMERO DE SITUACIONES EN QUE SE UTILIZA</u>
Integrado	10
Relacionado	6
Dedicado	4
Separado	3

ESTILO DE SOSTEN

<u>ESTILO</u>	<u>NUMERO DE SITUACIONES EN QUE SE UTILIZA</u>
Separado	9
Integrado	6
Dedicado	6
Relacionado	2

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

- 1 Por ser la planeación, si no la más importante, una de las etapas del Proceso Administrativo que requieren mayor atención, es necesario poner especial interés en la fijación de Objetivos, pues una razón del fracaso de muchas empresas ha sido el no conocer la misión tanto de la Compañía como individualmente, si bien también es razón de fracaso una Dirección deficiente, o un mal manejo de los recursos económicos, etc.; la Planeación debe reflejarse tanto en las funciones de Organización e Integración (p. ej., estructura organizacional, recursos humanos, presupuestos y recursos económicos, etc), como en las funciones de Dirección y control (p. ej., cumplimiento de Objetivos, evaluación, programas, etc.), por lo cual se puede esperar que los objetivos propuestos durante la etapa de Planeación sean alcanzados de manera óptima.
- 2 Actualmente es muy aceptado el método de la Administración por Objetivos (APO) para la fijación de éstos, pues es importante hacer partícipe al subordinado, ya que de ésta forma se siente parte de una empresa que lo toma en cuenta, -- y es motivado fuertemente al identificarse plenamente con sus metas individuales y también con las de la Organización; los principales problemas que surgen con el uso de la APO - son:

- Aprobación de metas incompatibles;
- Papeleo agobiador;
- Inflexibilidad al perseguir metas que deben ser abandonadas; y
- Concentración en resultados fácilmente medibles, en lugar de que la concentración sea en resultados importantes;

Pero los beneficios son mayores que los que pudieran perjudicar los problemas antes mencionados:

- Metas más claras y mejor planeación;
- Estándares de control de claros
- Mejor motivación; y
- Evaluación más objetiva.

- 3 El Control de Cambios en México ha tenido un gran número de modificaciones desde su establecimiento, que lo han hecho - actualmente un sistema de difícil aplicación y entendimiento; las últimas reformas sufridas por el sistema de Mercado de compra-venta de Divisas Controladas, tienen una tendencia a hacerlo más práctico y no muy complicado; se busca - una mayor flexibilidad y apoyo a la Exportación no Petrolera, y en cambio se ha hecho más rígido en el renglón de venta de Divisas para pago de Importaciones.
- 4 El manejo de tres grandes Areas (Productos Internacionales, Mercados Internacionales y Procesos Internacionales) cubriendo las funciones bancarias correspondientes a la Banca In-

ternacional en las Sociedades de Crédito Nacionales representa un concepto moderno de Organización que requieren las Empresas grandes y pequeñas del País, para recibir un servicio eficiente en materia de moneda extranjera, llevando a cabo negocios con empresas del exterior.

- 5 La competencia dentro del Mercado Controlado de Divisas entre las Instituciones de Crédito por la búsqueda de un mercado cautivo extenso, las ha llevado a la creación de secciones o unidades de apoyo a través de las cuales se llegará a la conservación de la clientela cautiva y a la atracción de nueva clientela, ofreciendo la máxima eficiencia en servicio, y una atención individualizada para las empresas importantes del País.
- 6 El control de Resultados que servirán como base para una evaluación de desempeño y/o cumplimiento de objetivos, a través de Programas de Actividades propicia una identificación plena entre Superior-Subordinado y sus objetivos, con lo cual ambos alcanzan un alto grado de motivación que los empujará hacia la búsqueda de efectividad y metas cada vez más ambiciosas; la aplicación práctica de las Areas de Efectividad, midiendo ésta a través de los Programas de Actividades antes mencionados; representa todo un sistema de control que resulta bastante práctico, y bien aplicado asegura

rá la obtención de resultados muy positivos.

- 7 No existe un Estilo Ideal de Dirección; sin embargo los cuatro Estilos Básicos permiten tomar una postura determinada dependiendo de la situación específica que se le presente - al Directivo; en base a lo anterior, las características - propias de las Instituciones Bancarias (ambiente de trabajo, políticas, ideología, arraigo institucional) permiten determinar un Estilo Ideal de Dirección en un Departamento u Oficina Bancaria, específicamente de Banca Internacional, que es el Estilo conocido como "Integrado", que tiende a tener tanta orientación hacia las Tareas como a las Relaciones.

CITAS BIBLIOGRAFICAS Y NOTAS

CITAS BIBLIOGRAFICAS Y NOTAS

- 1 MANCERA, MIGUEL; "CONSIDERACIONES SOBRE EL CONTROL DE CAMBIOS", México, D.F., Abril 1982; Págs. 2 y 17.
- 2 "DECRETO DE CONTROL DE CAMBIOS", Publicado en el Diario Oficial de la Federación de Lunes 13 de Diciembre de 1982, - Pág. 4 .
- 3 El concepto (o servicio) de "Gastos Asociados" a Importaciones y Exportaciones fué integrado al Mercado Controlado de Divisas el 20 de Enero de 1983, a través de Publicación en el Diario Oficial de la Federación.
- 4 "ACUERDO QUE AUTORIZA LA CONSTITUCION DEL FICORCA" y su inclusión al Mercado Controlado de Divisas; Diario Oficial de la Federación del 11 de Marzo de 1983.
- 5 Transferencia de Tecnología; concepto integrado al Mercado Controlado de Divisas el 19 de Junio de 1984, a través de - Publicación en el Diario Oficial de la Federación de la -- "Reglas Complementarias de Control de Cambios Relativas a - transferencia de Tecnología, Uso y Explotación de Patentes y Marcas".
- 6 Dimex; concepto integrado al Mercado Controlado de Divisas a través de Publicación en el Diario Oficial de la Federación del 6 de Junio de 1984 del "Decreto que Establece el - Derecho a la Importación de Mercancías para Exportación".
- 7 DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 7 de Noviembre de 1984, - Págs. 3 a 55.
- 8 DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 31 de Julio de 1985, Págs. 89 a 101.

- 9 DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 5 de Agosto de 1985, Págs. 6 a 41.
- 10 DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 9 de Octubre de 1985, Págs. 46 a 50.
- 11 DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 4 de Septiembre de 1986, - Págs. 177 a 179.
- 12 DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 11 de Mayo de 1987, Págs.- 3 a 68, y 98 a 103.
- 13 BANCO NACIONAL DE MEXICO, S.N.C.; "MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CAMBIOS"; Capítulo "Exportaciones".
- 14 IDEM, Capítulo "Importaciones".
- 15 IDEM, Capítulo "Entidades Financieras del Exterior".
- 16 IDEM, Capítulo "Pago de Adeudos a Proveedores del Extranjero".
- 17 IDEM, Capítulo "FICORCA".
- 18 IDEM, Capítulo "Transferencia de Tecnología, Uso y Explotación de Patentes y Marcas".
- 19 REDDIN, WILLIAM J.; "EFECTIVIDAD GERENCIAL"; Año 1984; Editorial Diana.
- 20 IDEM, Pág. 325.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- a) KOONTS, HAROLD
O'DONNELL, CYRIL
ELEMENTOS DE ADMINISTRACION MODERNA
Editorial McGraw Hill
1982
- b) HAMPTON, DAVID R.
ADMINISTRACION CONTEMPORANEA
Editorial McGraw Hill
1983
- c) REDDIN, WILLIAM J.
EFECTIVIDAD GERENCIAL
Editorial Diana
1984
- d) MANCERA, MIGUEL
CONSIDERACIONES SOBRE EL CONTROL DE
CAMBIOS
Abril 1982
- e) ASOCIACION MEXICANA
DE BANCOS
COMPENDIO DE CONTROL DE CAMBIOS
Noviembre de 1986
- f) BANCO NACIONAL DE
MEXICO,
DIVISION PROCESOS
OPERATIVOS DE BANCA
INTERNACIONAL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL
DEPARTAMENTO CONTROL DE CAMBIOS
Julio de 1986
- g) BANCO NACIONAL DE
MEXICO,
DEPTO. CONTROL DE
CAMBIOS DE BANCA
INTERNACIONAL
SEMINARIO DE CONTROL DE CAMBIOS
DIRIGIDO A SUCURSALES
Agosto de 1986
- h) BANCO NACIONAL DE
MEXICO,
DEPTO. CONTROL DE
CAMBIOS DE BANCA
INTERNACIONAL
SEMINARIO DE CONTROL DE CAMBIOS
DIRIGIDO A CLIENTELA
Agosto de 1986
- i) BANCO NACIONAL DE
MEXICO,
DEPTO. DE PLANEACION
Y DESARROLLO DE COMU
NICACION E IMAGEN
INSTITUCIONAL
REVISTA IMAGEN
Número 5, Volúmen 1, Octubre de 1984
Número 11, Volúmen 3, Noviembre de
1986

- j) DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION
Lunes 13 de Diciembre de 1982
Miércoles 7 de Noviembre de 1984
Jueves 6 de Junio de 1985
Miércoles 31 de Julio de 1985
Lunes 5 de Agosto de 1985
Miércoles 9 de Octubre de 1985
Jueves 4 de Septiembre de 1986
Lunes 11 de Mayo de 1987
- k) BANCO NACIONAL DE MEXICO,
DEPTO. CAPACITACION Y DESARROLLO DE BANCA INTERNACIONAL
SEMINARIO DE BANCA INTERNACIONAL
Septiembre de 1986
- l) ARIAS GALICIA, FERNANDO
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
Editorial Trillas
1984