

Un acercamiento a la modernización organizacional de la Banca en México a través de un estudio de caso¹

Gerardo Pastrana León*
Ayuzabet de la Rosa Alburquerque**



RESUMEN

Debido a la importancia económica, política y social que tiene la banca, se vuelve un objeto de estudio relevante dentro de los Estudios Organizacionales. Uno de los aspectos organizacionales que está presente en prácticamente casi todos los tipos de organizaciones es el tema de la modernización organizacional. Es por ello que el objetivo de este artículo es tratar de responder, a la luz de un estudio de caso de un Banco Mexicano, cuál es la naturaleza de la modernización organizacional de dicha organización bancaria, poniendo énfasis en dos de sus procesos más importantes: la captación de recursos y la colocación de los mismos. Para ello, en primer lugar se expone brevemente lo referente al tema de la modernización organizacional, destacando las diferencias existentes entre las organizaciones modernas y postmodernas, y comprando diversas experiencias de modernización organizacional –Japón, Alemania, Estados Unidos y México– para tratar de establecer la especificidad de la modernización organizacional de la banca respecto de otros tipos de organizaciones. En segundo lugar se describen brevemente algunos aspectos metodológicos relativos al estudio de caso. En tercer lugar, se presenta cuál es la naturaleza de los procesos de modernización organizacional del banco en cuestión, así como cuáles han sido los resultados de dicha modernización. Finalmente, se establecen algunas conclusiones.

¹ Una versión preliminar de este trabajo fue presentada en el 3er Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Reconstruyendo identidades: diversidad organizacional y realidades locales.

* Maestro en Estudios Organizacionales y Funcionario Público de la Secretaría de Economía. Correo electrónico: gerardo_pastrana@hotmail.com.mx

** Profesor-Investigador del Departamento de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco. Correo electrónico: ayuzabet@correo.azc.uam.mx

ABSTRACT

Due to the economic, political and social importance that has the bank, it becomes an excellent object to study within the Organizational Studies. One of the organizational aspects that are present in practically almost all the kinds of organizations is the subject of the organizational modernization. It is for that reason that the objective of this article is to try to respond, through study case of a Mexican Bank, which is the nature of the organizational modernization of this banking organization, putting emphasis in two of its more important processes: the pick up of resources and the positioning of the same. For it, in the first place, the organizational modernization is exposed briefly, emphasizing the existing differences between the modern organizations and postmodern, and comparing diverse experiences of organizational modernization –Japan, Germany, the United States and Mexico– for try to establish the specificity of the organizational modernization of the bank with respect to other kinds of organizations. Secondly some methodological aspects regarding the study case are described briefly. Thirdly, appears which is the nature of the processes of organizational modernization of the bank at issue, as well as which have been the results of this modernization. Finally, some conclusions settle down.

Palabras clave: organizaciones modernas, organizaciones postmodernas, organizaciones bancarias, procesos de modernización organizacional.

Key words: modern organizations, postmodern organizations, banking organizations, processes of organizational modernization.

Introducción

Uno de los sectores más relevantes en el ámbito económico de cualquier país es el bancario. Si dicho sector presenta un desempeño favorable, permite, entre otros aspectos, tener una eficiente distribución de recursos entre la iniciativa privada proveniente del ahorro de la población, y también, hacer valer la función única de creador de dinero privado que más tarde se convertirá en social. Sin embargo, dentro del ámbito nacional, este sector ha sufrido una serie importante de cambios en sus estructuras, tanto a nivel sector como a nivel de organizaciones bancarias específicas, que lo ha llevado a tener una relevancia tan solo marginal en la economía nacional.

Uno de los aspectos organizacionales que está presente en prácticamente casi todos los tipos de organizaciones es el tema de la modernización organizacional. El estudio de los procesos de modernización organizacional es relevante en tanto ayuda a entender la situación actual de las formas de organización, las cuales representan parte de la respuesta a sus problemáticas internas y ambientales.

En este contexto, el estudio de la modernización organizacional de la banca en México se torna relevante y pertinente. Es por ello que el objetivo de este artículo es tratar de responder, a la luz de un estudio de caso de un Banco Mexicano (BMOE –Banco Mexicano Objeto de Estudio–, de aquí en adelante), cuál es la naturaleza de los procesos de modernización organizacional de dicha institución bancaria así como cuáles han sido sus resultados.

Sin embargo, dado que no todos los procesos de modernización tienen la misma relevancia dentro de la actividad bancaria, en el presente artículo se tratará de

poner mayor atención solo en aquellos que parezcan más relevantes, en este caso los relacionados con las dos actividades principales de los bancos: captación de recursos y colocación de los mismos. Es necesario pues, conocer de qué manera estos procesos se llevan a cabo y cómo se han modernizado. Con esto será posible hacer una primera aproximación a lo que significa para la banca mexicana – y específicamente para un estudio de caso– la modernización de sus procesos, tratando de resaltar el papel que tienen en la misma los propios empleados bancarios –y los actores externos–.

Para lograr lo anterior, en primer lugar se expone brevemente lo referente al tema de la modernización organizacional, poniendo énfasis en las diferencias existentes entre las organizaciones modernas y postmodernas, así como en las diversas experiencias de modernización organizacional –Japón, Alemania, Estados Unidos, y México–. Lo anterior es importante dado que permite, a través de la comparación, establecer la especificidad de la modernización organizacional de la banca respecto de otros tipos de organizaciones. En segundo lugar se describen brevemente algunos aspectos metodológicos relativos al estudio de caso. En tercer lugar, se presenta cuál es la naturaleza de los procesos de modernización organizacional del BMOE así como cuáles han sido los resultados de dicha modernización. Finalmente, se establecen algunas conclusiones.

1. Modernización organizacional: elementos para su análisis

En principio, por modernización puede entenderse toda la serie de procesos de diversa índole que culminarán en un

renovado estado el cual se conoce como modernidad. En este sentido, lo moderno será todo aquello que se relacione al estado actual de las cosas, pero que siempre será relativo al momento y a la situación que se estén analizando, es decir, lo moderno para nosotros es diferente a lo que era lo moderno en el siglo pasado y diferente también a lo que será en el siguiente.

Por una parte, desde un punto de vista socioeconómico la modernización puede ser pensada como una serie de procesos de diversa índole que rompen con situaciones anteriores. Dichos procesos son promovidos por agentes que se convierten en generadores de cambio, entre los cuales, los más importantes son la empresa capitalista y sus cambios en las formas de producción, la industrialización de las ciudades, la globalización, la transnacionalización y la regionalización. No obstante, los procesos de modernización se desarrollan a partir de diversos factores, los cuales agregan nuevos elementos a las sociedades que se modernizan, como por ejemplo, la impersonalidad, la indiferencia y el individualismo de los sujetos que las integran o el riesgo inherente a los procesos de modernización.² Así pues, las organizaciones, en tanto parte integral de las sociedades, seguramente se verán afectadas por los procesos de modernización socioeconómicos, al mismo tiempo que las organizaciones –y sus procesos de modernización– influirán en los procesos de modernización de las sociedades.

Por otra parte, si bien cada sociedad tenderá a modernizarse de diferente manera –de acuerdo a sus capacidades y condiciones sociales, culturales y económicas–, desde un punto de vista organizacional, las

organizaciones también seguirán procesos de modernización particulares y específicos –dependiendo, entre otros aspectos, del tipo de organización, de su localidad y de las corrientes manageriales que en ese momento se encuentren en auge–.

Por ello, es importante conocer la realidad organizacional local a fin de comprender lo que para cada país y para cada tipo de organización es la modernidad – en este caso, la realidad organizacional de una institución bancaria en México–.

1.1 Formas de organización modernas vs formas de organización postmodernas

Es importante destacar la carga de subjetividad que puede encerrar el término modernización organizacional, ya que a diferencia de lo que se pretende mostrar en este trabajo en cuanto a vincular la modernización organizacional con un estado actual, la literatura al respecto relaciona dicho término con un determinado periodo histórico que arranca a principios del siglo XX con el taylorismo/fordismo y que concluye con la aparición de formas postayloristas o postburocráticas de organización en la década de 1970, periodo a partir del cual se comienza a hablar de una postmodernidad organizacional. De forma tal que por ejemplo, lo que para Japón es la modernidad, para otras latitudes geográficas, es la postmodernidad. No obstante es necesario revisar brevemente el discurso de la modernidad y postmodernidad organizacional ya que será de utilidad para proponer una forma propia para caracterizar la modernidad organizacional, y en especial, para caracterizar

² Respecto de los riesgos provocados por los procesos de modernización, ver Beck (1998).

a la organización objeto de estudio de este trabajo.

Si bien el tema de la modernidad y postmodernidad organizacional aparece entre la década de los setenta y los ochenta, en la década de los sesenta, dicho tema estaba ya presente en el movimiento de la contingencia con autores como Burns y Stalker (1994) y Lawrence y Lorsch (1973). Los primeros haciendo referencia a organizaciones mecanicistas –es decir, organizaciones modernas– y a organizaciones orgánicas –es decir, organizaciones postmodernas–. Los segundos haciendo referencia al hecho de que por una parte habían organizaciones cuyo ambiente era más estable, menos complejo y menos turbulento y cuya capacidad de innovación era menor –organizaciones modernas–, y por otra parte habían organizaciones cuyo ambiente era menos estable, más complejo y más turbulento y su capacidad de innovación era mayor –organizaciones postmodernas–.

No obstante, generalmente se relaciona al inicio de la organización moderna con la revolución industrial. Es a partir del periodo comprendido entre 1900-1930 donde se dan algunos de los cambios más significativos a nivel organizacional. Esquemáticamente, a nivel productivo las organizaciones comenzaron a guiar sus acciones sobre la base de un paradigma gerencial dominante: la administración científica, la cuál daría origen directamente al taylorismo e indirectamente al fordismo. Dicho paradigma buscó sistematizar la complejidad creciente de los procesos productivos de las grandes organizaciones a través del control del proceso de trabajo (Coriat, 2000; Taylor, 1961) dando como resultado organizaciones con estructuras altamente jerárquicas, trabajadores especializados, procesos de trabajo excesivamente

segmentados así como productos estandarizados producción en masa– derivados de la separación entre el diseño y ejecución de los procesos productivos y de los productos. Por otra parte, a nivel administrativo, las organizaciones comenzaron a guiar sus acciones sobre la base otro paradigma administrativo: la forma de organización burocrática. Bajo el supuesto ideal de que dicha forma de organización era superior a otras formas de organización, las organizaciones adaptaron igualmente las siguientes características: estructuras de autoridad altamente jerárquicas, profesionalización, división y especialización del trabajo –profesional–, sistema de reglas altamente formal, impersonalidad de las relaciones, meritocracia y separación entre la administración y la propiedad (Weber, 1992).

Son estos dos grandes esquemas de formas de organización los que al complementarse han dado como resultado lo que se conoce como organizaciones modernas. Así pues, la noción de organizaciones modernas está estrechamente ligada a las nociones de taylorismo-fordismo y burocracia. Se puede concluir que las organizaciones denominadas modernas son aquellas en las que se tiene un estricto control por medio de reglas, se busca la máxima eficiencia productiva, se limita el trabajo del individuo a unas cuantas actividades repetitivas, generalmente operan en mercados estables con poca competencia, y en general, cuentan con reducidos márgenes de maniobra en caso de requerirse un cambio repentino en los procesos organizacionales.

A partir de la incapacidad de estas características organizacionales para responder a las nuevas condiciones competitivas de los mercados internacionales, y con una

cierta inspiración en los modelos de organización japoneses, se comienzan a perfilar nuevas formas de organización que generalmente se conocen como postmodernas o postburocráticas.

Si se considera que es a partir de las organizaciones japonesas del sector automotriz que se desarrolla el modelo postmodernista de organización, es necesario entonces rescatar algunas de sus principales características, específicamente el sistema de producción *lean production*. Dicho sistema de acuerdo a Schonberger (1988) evita el desperdicio y acumulación de inventarios de materia prima, de producción en proceso y productos terminados, evita el chequeo de calidad después de terminado el producto, elimina lo no esencial a la producción, implementa el continuo progreso de la calidad, implementa tecnología de especialización flexible para ofrecer una creciente variedad de productos con un mínimo de defectos. Lo anterior lo logra gracias a la integración y sincronía del diseño y la manufactura, la implantación del Kanban, el JIT, y el TQC, la adopción de grupos de trabajo con un alto grado de flexibilidad funcional, y la sincronización entre la oferta y la demanda de productos. Así, la forma de organización japonesa se torna como el opuesto a las formas de organización modernas, de ahí que Coriat (1998) propone que para entender la forma de organización japonesa es necesario *pensar al revés* la forma de organización occidental: estructuras de autoridad escasamente jerárquicas, trabajadores polivalentes, procesos de trabajo integrados (si bien sigue habiendo división y especialización del trabajo), productos diversificados (producción flexible)³ derivados de la integración entre el

diseño y ejecución de los procesos productivos y de los productos, sistema de reglas informales (si bien sigue habiendo formalidad) y relaciones personales.

De esta forma diversos autores han propuesto el nacimiento de organizaciones postmodernas. Dos caracterizaciones pueden ser representativas. La primera es la presentada por Clegg (1990) quien enfatiza las diferencias entre las organizaciones modernas y las postmodernas:

“Donde las organizaciones modernas fueron rígidas, las organizaciones postmodernas son flexibles. Donde el consumo modernista fue masivo, el consumo postmodernista se basa en nichos. Donde la organización modernista se basó en el determinismo tecnológico, la organización postmodernista se basa en elecciones tecnológicas hechas posibles a través de equipo microelectrónico. Donde las organizaciones modernas tenían trabajos altamente diferenciados, demarcados y especializados, las organizaciones postmodernas cuentan con trabajos altamente de-diferenciados, de-demarcados y multiespecializados” (Clegg, 1990: 181).

A su vez, Heydebrand (1989) piensa a las organizaciones postmodernas como formas de organización que denomina algorítmicas:

“son organizaciones pequeñas o subunidades pequeñas dentro de grandes organizaciones, su producción o servicio está computarizado, están integradas por especialistas, profesionales y expertos quienes trabajan en estructuras orgánicas y descentralizadas de equipos de proyecto y grupos relativamente autónomos; hay un pequeño énfasis en la división formal y la jerarquía administrativa,

³ Para un acercamiento al tema de la flexibilidad organizacional ver, Blyton y Morris (1991); para el caso latinoamericano ver, De la Garza (2000).

con funciones técnicas y administrativas traslapadas en algún grado; su estructura flojamente acoplada es frecuentemente reorganizada y centrifuga; requieren nuevos métodos de cohesión social tales como relaciones interpersonales, normas y prácticas clánicas y la creación de una cultura corporativa. Las nuevas formas organizacionales son postburocráticas porque se alejan de una racionalidad formal, de una rígida jerarquía y rígida división del trabajo, y de rígidas normas de interacción formales” (Heydebrand, 1990: 337).

Las organizaciones que asumen las prácticas propias de las organizaciones postmodernas que se han señalado, forman parte de realidades contemporáneas que se relacionan con aspiraciones sociales vinculadas no con la

cantidad sino con la calidad de vida. Los clientes cada vez se vuelven más especializados y exigen de los productos que consumen que satisfagan su tipo específico de necesidad. Necesidades que además pueden cambiar rápidamente, la competencia que pone cada vez más bienes sustitutos en el mercado puede ser un elemento determinante en los cambios en las exigencias de los individuos. Por tal motivo, si para las organizaciones burocráticas lo importante eran los aumentos en la productividad que dieran como resultado grandes volúmenes de producción, para las organizaciones postburocráticas el énfasis pasa de la lógica cuantitativa a la lógica cualitativa (Montaño, 1993).

Para resumir las características asociadas a cada tipo de organización, a continuación se presenta la tabla 1.

Tabla 1. Formas de organización modernas vs formas de organización postmodernas

Característica	Organización Burocrática o Moderna	Organización Postburocrática o Postmoderna
Estructura	Formal, jerárquica (vertical), rígida, basada en la división funcional	Informal, plana (horizontal), flexible, basada en el traslape funcional
Tipo de acoplamiento estructural	Estrecho	Flojo
Tipo de tecnología (dura) y forma de producción	Supermáquinas; automatizada	Máquinas relativamente sencillas; atomizada/artesanal
Toma de decisiones	Individual	Colectiva
Aprendizaje	Mínimo	Estimulado
Concepción acerca del rol del trabajador	Separación entre pensamiento y ejecución (thinking department)	Integración de las funciones de pensamiento y ejecución
Relaciones de poder y formas de control	Abiertas, conflictivas, personalizadas, control externo	Latentes, sutiles, despersonalizadas, autocontrol, disciplina
Nivel de participación	Restringido	Relativamente Amplio
Nivel de involucramiento con la empresa	Mínimo	Alto
Relaciones laborales entre cúpula y base	Formales	Formales/Informales
Empleo	Temporal	De por vida; temporal
Forma de motivación	Económica	Simbólica, discursiva
Producción	Masa; se atiende a la cantidad y a la oferta	Especialización flexible, se atiende a la calidad y se produce en función de la demanda
Relaciones con los proveedores	De competencia, variada, a corto plazo	Estrecha, a largo plazo
Ritmo de producción	Ritmo fijo	Ritmo variable
Tipo de función del trabajador en su lugar de trabajo	Especializado	Polivalente
Grado de integración de los trabajadores en el lugar de trabajo	Individual	Equipo
Concepción de la Calidad	Certifica al final	Certificada desde el inicio
Niveles de utilidad	Altos y a corto plazo	Bajos y a largo plazo
Ambiente y mercado	Estable y en expansión (producto estandarizado)	Turbulento y restringido (diversificación de productos)
Relación organización/medio ambiente	Mínimo	Relevante
Relación de poder entre organización y Estado	Inclinada hacia favor del Estado	Librada y en ocasiones inclinada hacia favor de la organización
Concepción de la organización como sistema	Mecánico/orgánico	Orgánico/cultural

Fuente: Elaboración propia a partir de Barba (2000); Clarke y Clegg (1998); y Clarke y Monkhouse (1994).

1.2 Modernización organizacional: una comparación

Sin restar importancia a lo presentado anteriormente, no se debe perder de vista el hecho de que en este trabajo la modernidad estará relacionada con el estado actual de la organización objeto de estudio independientemente de que posea características modernas o postmodernas como las señalamos anteriormente.

Ahora bien, es necesario presentar brevemente una revisión de la modernización organizacional en diversas

latitudes, a saber: el caso alemán, el caso japonés, el caso estadounidense y el caso mexicano. Ello, debido a la importancia que tiene desarrollar caracterizaciones alternativas, a partir de las cuales sea posible hacer algunas contrastaciones entre estos casos y el caso de estudio del presente trabajo. Para ello, y por restricciones de espacio, en la tabla 2 se presentan las características organizacionales de estos países⁴ sobre la base de la revisión de autores que permiten acceder a tal fin.

Tabla 2.

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

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

Fuente: elaboración propia con base en Alemán, Gutiérrez y Hernández (1999); Carrillo (1996); Coriat, (1998); De la Cerda y Núñez (1998); De la Garza (1998); González y Villa (1996); Kras (2001); Lara (1998); Montaña (2002); Peters y Waterman (1982); Pries (1995).

⁴ Es necesario precisar que obviamente las características se refieren a casos particulares de estudio de organizaciones correspondientes a dichos países, por lo que la tabla no es representativa del país en cuestión. No obstante, es una forma de acercarse a la modernización organizacional de dichos países.

Se puede observar que existen ciertas tendencias generales en cuanto a los procesos de modernización que se registran en los casos de los países seleccionados y que se podrían encontrar en la mayoría de las organizaciones que buscan modernizar sus procesos organizacionales a fin de ser más competitivas en el ámbito nacional e internacional. De esta manera, los procesos que más parecen ser adoptados son los siguientes: una gran flexibilidad en las estructuras y la producción; una importante preocupación por la calidad de los productos; un tipo de trabajador en general polivalente capaz de desarrollar varios procesos dentro de la organización; mayor cantidad de trabajo realizada en equipo; mayor comprometimiento del trabajador con la organización, y en general, una mayor autonomía y participación del trabajador en las decisiones concernientes a su espacio y forma de trabajo.

No obstante, para el caso mexicano, lograr establecer una especificidad en términos generales de la modernización en nuestro país resulta un tanto complejo ya que si bien por lo general se tratan de seguir las tendencias más novedosas en cuanto a los nuevos desarrollos organizacionales que comprueban tener éxito en otras partes del mundo, la gran diversidad existente entre las organizaciones mexicanas no permite generalizar; la generalización parece ser posible solo si se ubican en una determinada clase de organizaciones, por ejemplo, las transnacionales.

De esta manera, es pertinente precisar que el presente trabajo consiste en evaluar las condiciones de la modernización bancaria a la luz de los elementos revisados hasta ahora, es decir, si es que se cumplen algunas

de las tendencias generales antes mencionadas, o bien, si estas organizaciones cuentan con sus propios métodos de modernización, o bien, si se trata de una mezcla entre lo característico de los bancos y lo general de otras organizaciones.

2. Aspectos metodológicos para el estudio de la modernización organizacional bancaria

La metodología de investigación que se utilizó en el presente trabajo tiene que ver con lo que dentro de las ciencias sociales se denomina un *estudio de caso*. Este estudio de caso se realizó con la ayuda de métodos principalmente tomados de metodologías de tipo cualitativo y cuantitativo. En el caso de las instituciones del sector financiero, la tendencia tradicional es la utilización de la investigación cuantitativa dada la gran cantidad de indicadores a los que se puede tener acceso dentro de este sector. Aunque este tipo de indicadores pueden ser muy útiles en un primer momento para tratar de ubicar algunos de los principales problemas que son evidentes a simple vista, el presente trabajo tratará de no quedarse en el plano de las realidades que son fáciles de observar por medio de una revisión de cifras, y tratará por el contrario de obtener elementos adicionales relacionados con aspectos organizacionales que ayuden a entender algunas características específicas del estudio de caso en cuestión.

El estudio caso en cuestión fue de tipo instrumental, ya que la investigación pretendió conocer un poco de la realidad de la banca múltiple en general, así como, a partir

de los elementos de modernización organizacional anteriormente revisados, aprender un poco acerca de lo que para la organización bancaria implica este concepto. El estudio de caso se llevo a cabo dentro de una sucursal del BMOE en el Distrito Federal; las razones por las que se realizó el estudio de caso en esta sucursal fueron dos: la primera fue la facilidad de acceso –e información– a dicha sucursal y la segunda fue que el total de las sucursales del BMOE se sujetan a tipos de trabajo que se generalizan en todas las sucursales, por lo que la forma de trabajo de la sucursal estudiada, es representativa de lo que pasa en el resto de las sucursales.

Dado que el sector bancario es caracterizado por un fuerte hermetismo en cuanto a sus archivos que podrían considerarse como valiosos, la investigación se basó en métodos alternativos para la obtención de la información. Específicamente se recurrió a la observación directa, la entrevista y los cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas. En todo caso, lo que interesa resaltar es el hecho de que se trata de una metodología principalmente *cualitativa* de investigación, no obstante que se utilizaron los cuestionarios en tanto método perteneciente al tipo de investigación cuantitativa.

De esta manera, un primer paso consistió en una *observación* detallada de los procesos implementados dentro de la organización estudiada cuyo objetivo fue tratar de encontrar algunos elementos importantes relacionados con la manera en que el personal de la organización llevaba a cabo sus principales funciones, así como contar con un marco que facilitara realizar interpretaciones posteriores.

A partir de ello, fue posible redefinir algunas de las temáticas de consideradas en las entrevistas y cuestionarios, de forma tal de obtener información relevante.

El tipo de entrevista que se utilizó fue el *semiestructurado*.⁵ El miembro de la organización que se entrevistó en primer lugar fue el gerente de sucursal, debido a que normalmente son las personas dentro de la sucursal que tienen mayor tiempo trabajando, y por lo tanto, han sido testigos de los cambios más importantes dentro del sector; además cuentan con una perspectiva más amplia del funcionamiento de las sucursales, lo que ayudo a establecer una primera aproximación sobre las reacciones del personal ante los intentos de modernización organizacional y la manera cómo dicha modernización ha influido en la forma de trabajo de la sucursal.

Por otra parte, los cuestionarios fueron aplicados al resto del personal de la sucursal; éstos permitieron contrastar lo que el gerente expresó acerca de los procesos de modernización y lo que los empleados piensan acerca de los mismos. Se utilizaron cuestionarios porque hubiera resultado complicado realizar entrevistas a la totalidad del personal.

Las temáticas generales que se incluyeron en la entrevista y en los cuestionarios fueron las siguientes:

- La forma de organización del trabajo de la sucursal antes y después de la modernización.
- Los principales cambios en los procesos de captación y colocación de créditos; el posible uso de herramientas administrativas de corte posmodernista.
- El impacto y la naturaleza de los cambios en el personal

⁵ De acuerdo a Vela (2001) la entrevista semiestructurada es un tipo de entrevista que si bien conserva algunos elementos de una entrevista estructurada –una serie preestablecida de preguntas con un conjunto limitado de categorías de respuestas–, también posee algunos elementos de la entrevista no estructurada –con un alto grado de libertad en cuanto al orden de las preguntas, así como también de la profundidad del tema a tratar–.

operativo de la institución; mayor o menor cantidad de trabajo y responsabilidades.

- La reacción del personal operativo ante los cambios; aceptación general o rechazo de algunas nuevas circunstancias.
- El impacto y la naturaleza de los cambios en el personal directivo.
- La experiencia propia en cuanto al impacto que los principales cambios han tenido en el trabajo del gerente de sucursal.
- Desde el punto de vista de la institución, el impacto que los cambios tienen sobre las actividades de la clientela en las operaciones que normalmente realizan en la institución, ya sea como inversionista o solicitante de crédito.
- De la misma manera, la reacción que se percibe de la clientela ante los nuevos cambios; la percepción de una mayor o menor eficiencia en el servicio.
- Los cambios en los aspectos tecnológicos tendientes a la mejora de los procesos.
- Los posibles cambios realizados en las instalaciones.
- Los cambios en las relaciones laborales.
- Los temas de estudio específicos tanto para la entrevista como para la encuesta fueron los siguientes:
 - Organización (burocrática ó flexible)
 - Flexibilidad de los servicios prestados (genéricos o sujetos a las necesidades de cada cliente)
 - Calidad en la prestación de servicios (alta ó promedio)
 - Poder (autocontrol ó control externo)
 - Toma de decisiones (individual ó colectiva)
 - Trabajador (especialista ó polivalente)
 - Trabajo en equipo

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

Desde luego es necesario precisar que ninguna de las organizaciones de las que encontramos información concerniente a procesos de modernización en el apartado anterior correspondía al sector financiero, sin embargo, estos temas de análisis parecen ser algunos de los más representativos de la modernidad-posmodernidad organizacional. En este sentido, uno de los objetivos consistió en hacer un contraste entre estas variables encontradas en un buen número de organizaciones y las características de la modernización bancaria.

3. Modernización organizacional de la banca en México: el caso de una sucursal del BMOE

La fuerte devaluación del peso en 1994 provoco que las tasas de interés aumentaran de manera muy importante ocasionando un aumento muy serio en la cartera vencida de los bancos, que ya era alta; este elemento fue la causa y la manifestación más importante de la crisis del sistema

bancario (Solís, 2000). Las pérdidas por carteras vencidas en algunos casos superaba ampliamente al capital, por lo que algunos bancos, con previa intervención del gobierno, quien se vio en la necesidad de quedarse con gran parte de esas carteras vencidas, fueron nuevamente vendidos o fusionados con otras instituciones.

Las consecuencias de la crisis bancaria fueron sumamente negativas. En cuanto a los bancos, éstos vieron muy reducidos sus márgenes de intermediación, y trataron de que las pérdidas bancarias fueran en gran parte transmitidas al contribuyente. Para tratar de resolver la situación, el gobierno tuvo que facilitar la fusión o venta de algunos bancos, incluso facilitando la participación extranjera por medio de un aceleramiento del calendario previsto para la posible participación del capital extranjero en el sistema bancario mexicano, por lo que se tiene participación extranjera en la mayoría de los bancos que operan en el país.

En este sentido, la modernización de la banca contiene algunos elementos realmente novedosos: una enorme participación extranjera; una estructura totalmente nueva en cuanto al número y los dueños de las organizaciones bancarias; nuevas formas de organización y una pobre participación del Estado dentro del sistema bancario –el papel de este último ha pasado de participante activo a solo un regulador–. No obstante, diversos autores concuerdan en que el sistema financiero no cumple con los objetivos para los cuales fue creado y reprivatizado, por lo que se tiene una inadecuada actividad económica de distribución de los recursos monetarios en el país, generándose con ello fenómenos como concentración y centralización de capitales.

En este contexto, el estudio de los aspectos organizacionales que tienen que ver con la modernización de estas instituciones, puede ayudar a comprender algunas de las razones del porqué la banca múltiple no está cumpliendo su labor como se esperaría. Es de esperar que la modernización de los procesos bancarios debería tender a hacer de estas organizaciones, instituciones más eficientes, sin embargo, la evidencia estadística demuestra que se está muy lejos de una situación deseable.

3.1 Aspectos generales de BMOE y de sus sucursales

Como varios de los grupos financieros en México, al que pertenece el BMOE, está conformado por casas de bolsa, aseguradoras, Afores, empresas de factoraje, arrendadoras, almacenadoras, entre otros tipos de organizaciones auxiliares de crédito. En cuanto a los diferentes productos y servicios con que cuenta el BMOE se tienen los siguientes: Captación de Recursos, Colocación de Recursos, Servicios Fiduciarios, Servicios internacionales, Servicios Bancarios no Financieros, Fondos de Fomento, Banca Electrónica, Servicios de Banca Telefónica y Servicios diversos en Sucursales.

Por otra parte, la estructura jerárquica de las sucursales del BMOE responde al siguiente orden. En la cima se encuentra el *Gerente*, del cual dependen por un lado, el *Promotor Senior* y por otro, el *Subgerente de Servicios al Cliente*. A su vez, del primero dependen el *Promotor Junior* y el *Promotor de Sucursal*; y del segundo dependen la *Caja Principal*, la *Ventanilla de Servicios* y la *Caja Mixta*. Las actividades de dichos puestos se describen en la tabla 3.

Tabla 3.

Descripción de puestos de las sucursales del BMOE.

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

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

Las actividades de cada puesto se relacionan con las actividades tradicionales de la banca y con las actividades de promoción de servicios que anteriormente no tenían un papel tan importante en las actividades de

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

Antes de pasar al siguiente apartado, en cual se detalla lo relativo a la modernización organizacional de una sucursal del BMOE, es necesario exponer que uno de los aspectos más sobresalientes que afectan el trabajo y las perspectivas de los empleados del BMOE es el proceso de fusión que se llevó a cabo con otro Banco, del cual BMOE adquirió el 100% de sus acciones incrementando de manera muy importante el número de sucursales en el país y llevando a cabo una reestructuración en cuanto a su organización a nivel nacional. Dado lo anterior, se puede afirmar que uno de los agentes modernizadores para BMOE –y para la mayoría de las instituciones del sistema financiero mexicano–, son los procesos de fusión. Los beneficios que el BMOE obtuvo de esta fusión fueron muy importantes, dado que logró aumentar de manera considerable su cartera de clientes y fortalecer su presencia a nivel nacional, convirtiéndose en uno de los bancos más importantes del país. Esta fusión generó cambios al interior de las sucursales, sobre todo en las del banco adquirido, ya que los empleados de éstas tuvieron la necesidad de adaptarse a las condiciones y a las formas de trabajo que el BMOE utilizaba.

3.2 La modernización organizacional de una sucursal del BMOE

A continuación se presentan los principales resultados de la investigación, tratando de hacer una comparación entre las opiniones de los empleados en general y la opinión especializada del responsable de la sucursal. Al mismo tiempo, cuando sea necesario, se resaltarán algunos de los

aspectos más importantes del trabajo de observación dentro de la sucursal.

3.2.1 El significado de la modernización organizacional

La opinión general de los trabajadores encuestados es que el BMOE efectivamente está atravesando por un proceso de modernización, para la mayoría de ellos, este proceso de modernización está relacionado con una puesta al día en cuanto a las herramientas tecnológicas que facilitan su labor dentro de la sucursal, así como también la creciente variedad de servicios que el banco ofrece a sus clientes. De esta manera, está claro que la modernización del BMOE es una realidad para sus empleados.

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

del cliente. Lo anterior lleva a pensar que la modernización del sector bancario podría estar asociado un proceso de isomorfismo institucional mimético (DiMaggio y Powell, 1983).

Sin embargo, los cambios no sólo se han presentado en cuestiones relacionadas con la puesta al día en los aspectos tecnológicos, también se han presentado cambios importantes en las formas de trabajo, por lo que al cuestionar al gerente sobre este punto, éste respondió que:

“Anteriormente un gerente no hacia ‘casi nada’, es decir, eran muy pocas las cosas que anteriormente tenías que hacer como gerente de sucursal, en cambio, desde hace algunos años, el gerente ya es ‘multifuncional’, o sea, ya se dedica a hacer de todo, no es tan fácil, anteriormente el gerente nada más hacia..., por decirte, créditos o cualquier cosa, y ahora se involucra en todo, desde la venta de un seguro hasta un ‘Crédito PYME’. Ahora se puede decir que ya es multifuncional, ya tienes que meterte y saber la operatividad del sistema, entre otras cosas, para ver que no te estén haciendo fraudes, entonces, son muchas cosas más.”

Este aspecto de la modernidad del BMOE proporciona una primera conclusión: en el BMOE se sigue la tendencia hacia la polivalencia, la cual está presente en muchas de las organizaciones que en su momento se denominaron como posmodernas, pero sólo a nivel gerencial; asimismo, el aumento de estrés asociado a la polivalencia gerencial puede ser indicativo de características organizacionales modernas/posmodernas presentes en las organizaciones bancarias (Aubert y De Gaulejac, 1991).

3.2.2 La burocracia: anticuada pero no reemplazada

Todos los empleados encuestados, incluyendo al gerente, manifestaron estar sujetos a un estricto conjunto de reglas que delimitan su trabajo, por lo que se puede suponer que la forma organizacional de este banco posee características burocráticas al interior de las sucursales. Sin embargo, las opiniones de los empleados acerca de este estricto conjunto de reglas coinciden en que si bien son inflexibles, ello les brinda seguridad, ya que están consientes de que es una manera de no perjudicar al cliente y de trabajar con la tranquilidad de que si siguen las reglas la institución respaldará sus acciones. La idea de la *jaula de hierro* parece adquirir una funcionalidad no crítica al menos para un sector del BMOE.

En la fase de observación, se pudo advertir que si bien existen reglas para todos los empleados de la sucursal, estas parecen ser más estrictas para los empleados que se encuentran detrás de ventanilla –el Cajero Principal, el empleado de Ventanilla de Servicios y el Cajero Mixto–.⁶ De hecho, estos empleados difícilmente dejan sus lugares en todo el transcurso de su jornada laboral, su espacio asignado está delimitado por áreas bien establecidas a las que sólo ellos pueden acceder; si por alguna razón el trabajador no se encuentra en su caja, los demás compañeros tienen estrictamente prohibido invadir dicho espacio, lo que no ocurre con los empleados que se encuentran en el área de atención, ya que éstos están en constante movimiento en toda la sucursal, incluso ocupando los escritorios y el equipo de cómputo de sus compañeros con

toda libertad –por supuesto entre los compañeros que tienen una buena relación–. Esto marca una diferencia fundamental.

3.2.3 Adaptación al ambiente: flexibilidad en los servicios prestados

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

Por su parte, el gerente de la sucursal confirmó lo anterior al mencionar que “... se podría decir que (los servicios) responden principalmente a las necesidades de la clientela, lo que se busca principalmente es la comodidad y la seguridad de las operaciones del cliente, ... BMOE cuenta con sistemas de seguridad superiores a los de la

⁶ La principal razón de lo anterior parece ser el hecho de que estos empleados son los que de manera directa manejan los valores de la sucursal, lo que hace necesario que se sujeten estrictamente a las reglas a fin de no tener que pagar las consecuencias de un mal manejo de recursos que afecte directamente a sus bolsillos.

mayor parte de la banca nacional en general". Las cuestiones de flexibilidad en cuanto a los servicios prestados, desde la perspectiva del gerente, se relacionan principalmente con cuestiones de comodidad y seguridad, aspectos que los clientes consideran al elegir la institución bancaria de la que harán uso.

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

Según la percepción general de los empleados del BMOE, la calidad de los servicios prestados por el banco es buena, de acuerdo a las necesidades del cliente. En cuanto a la participación del trabajador en los programas tendientes a mejorar la calidad de los servicios prestados, de los siete empleados encuestados, cinco manifestaron estar participando activamente en algún programa de calidad.⁷ Los empleados que manifestaron no estar participando activamente en algún programa de calidad se pronunciaron a favor de participar en alguno en caso de que se los solicitaran.⁸ El involucramiento de los empleados en los programas de calidad pone de manifiesto la importancia que éstos le atribuyen a dichos programas ya que consideran que su participación es importante debido a que ellos son los que se encuentran en contacto directo con el cliente y, por lo tanto, conocen mejor sus necesidades; de forma tal que consideran que su opinión necesita ser tomada en cuenta con mayor frecuencia y que la misma necesita tener

un mayor peso.

Para el gerente de sucursal, "*...todos los cambios que realiza BMOE para la actualización y modernización del sistema pasan por un proceso muy bueno de calidad para ofrecer al cliente seguridad, rapidez y satisfacción de necesidades*", por lo que se puede observar que, si bien los empleados de nivel jerárquico menor tienen un concepto de calidad que está estrechamente relacionado con la satisfacción de las necesidades del cliente, para el gerente los medios para elevar la calidad de los servicios están estrechamente relacionados con los aspectos tecnológicos que brinden seguridad y rapidez.

Se puede concluir que la calidad de los servicios prestados por la institución es importante para todos los empleados entrevistados, incluyendo por supuesto al gerente de sucursal, sin embargo, ésta es visualizada de diferente manera de acuerdo a la experiencia del empleado dentro del banco. Para aquellos empleados que tienen un menor tiempo trabajando para el BMOE, la calidad en los servicios puede ser mejorada en base al conocimiento de las necesidades específicas de los clientes, mientras que para los trabajadores más experimentados, quienes conocen mejor lo que la clientela espera del banco, la calidad puede ser elevada por medio de medidas que hagan que los sistemas con los que trabaja el banco brinden niveles de seguridad y rapidez adecuados, ya que es esto lo que marcará la diferencia entre los servicios prestados por las diversas instituciones bancarias.

⁷ Existen dos programas de calidad. Uno es el programa denominado "BMOE te da más", que exhorta a los empleados a dar un "plus" en la atención al cliente, programa que además motiva al empleado a participar en las campañas de rifas y sorteos organizados por el banco para atraer clientela. El otro programa de calidad tiene que ver con participar activamente en la fusión del BMOE con el banco adquirido.

⁸ La disposición de los empleados es un punto importante si se considera que el hecho de participar en alguno de estos programas le exigiría al trabajador adicionar un poco de tiempo de trabajo a su habitual jornada laboral.

3.2.5 Supervisión directa, control por procesos y por resultados, supervisión a distancia y autoridad

En general, los empleados consideran que tienen la oportunidad de trabajar libremente dentro de su jornada laboral, sin una vigilancia continua por parte de sus jefes inmediatos, aunque por supuesto es necesario que al final del día rindan cuentas por el trabajo realizado. En este sentido, la forma de desarrollar las relaciones de poder dentro de la institución se asemeja más a un autocontrol que a un control externo asfixiante durante la mayor parte del día, aunque es necesaria una rendición de cuentas al final, sobre todo en el caso de los trabajadores operativos que se encuentran en ventanilla. Todos los empleados encuestados manifestaron estar de acuerdo con la forma en que se supervisa su trabajo, por lo que no presentaron ningún síntoma de resistencia al respecto; de hecho, los empleados opinaron que la supervisión les permite trabajar libremente y les brinda seguridad.

A partir de la observación directa, se pudo advertir que los empleados que se encuentran en el área de atención gozan de una extraordinaria libertad para realizar sus actividades como mejor les parezca,⁹ sin embargo, a cambio de la libertad a que son acreedores, se les exige una rendición de cuentas posteriormente, ya que en el caso de que no cumplan las metas establecidas en cuanto a la colocación de los productos que ofrece la institución, corren el riesgo de ver reducidos sus ingresos e incluso de perder el empleo. Para el caso de los trabajadores de ventanilla, éstos sí reciben una supervisión más cercana por parte de sus superiores, sobre todo de su jefe inmediato, el

subgerente de servicios al cliente, quien en ocasiones entra al área de cajas si es que su presencia es requerida, y ocasionalmente también del gerente cuando se trata de operaciones importantes. Lo anterior es confirmado por el gerente de sucursal, ya que al cuestionarle acerca de la necesidad de dirigir el trabajo de sus subordinados, éste comentó que efectivamente existen algunas tareas que tiene que supervisar directamente –los cambios de cheques de cantidades muy grandes, las operaciones en dólares también en cantidades importantes, las transferencias internacionales, etcétera–. Aunque también comentó que hay algunas actividades especiales que son delegadas, a este respecto menciona que: *“en general, se puede decir que se han estado delegando muchas responsabilidades, aunque tú como Gerente sigues siendo el responsable por todo lo que sucede dentro de tu sucursal. Lo que tienes que estar supervisando principalmente, y esto es algo que repercute en tus metas programadas, es que todos los empleados cumplan con sus cuotas fijadas ...”*. Se puede decir que hay una interiorización de las reglas en términos generales, pero mientras a los de ventanilla se les controla por procesos a los otros se les controla por resultados. La distribución de poder es diversa, así como las formas de ejercerlo.

En cuanto a la situación del gerente de sucursal, éste manifestó que la supervisión directa para el trabajo que él mismo desempeña prácticamente no existe, por lo que trabaja con un autocontrol absoluto. El director de zona, quien es su jefe inmediato, trabaja desde su propia oficina desde donde supervisa las actividades de las sucursales de acuerdo al cumplimiento de las metas

⁹ Ello debido a que los promotores y el gerente de sucursal al establecer las relaciones interpersonales que les permiten generar negocios para la institución necesitan laborar en un clima de suma confianza y cordialidad.

establecidas, por lo que difícilmente asiste personalmente a verificar la eficacia del trabajo de las sucursales, como él mismo lo dice: *“cuando tu vas bien en el logro de tus objetivos te dejan trabajar, te ignoran, te dejan realizar tu trabajo”*. Sin embargo, esta situación cambia si la sucursal en cuestión se encuentra rezagada en el cumplimiento de sus metas; en este caso, el director tiene una participación activa en la dirección de la sucursal tratando de encontrar en donde se sitúan los problemas.

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

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

Si bien todos los empleados manifestaron participar en la toma de decisiones, existe alguna discrepancia en cuanto a la disponibilidad de participar más activamente en este rubro, según las encuestas, aproximadamente la mitad de los empleados se manifestaron a favor de contar con una participación más importante en la toma de decisiones. Aquellos trabajadores que se oponen a que sus opiniones tengan un mayor peso

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

La participación de los empleados dentro de la sucursal en la toma de decisiones fue presentada por el gerente de sucursal en los siguientes términos: *“normalmente cuando hay juntas tenemos que llegar a acuerdos, siempre basándonos en la normatividad, antes de llegar a tomar una decisión, normalmente procuramos tomar las decisiones entre todos, aunque desde luego hay ocasiones en las que la decisión debe ser tomada por mí”*. Dado lo anterior, es claro que el trabajador participa de manera general en la toma de decisiones por medio de su participación en las juntas organizadas por el gerente de sucursal para replantear cuestiones que tienen que ver con el trabajo diario, por supuesto, basados en la normatividad, por lo que el espacio de participación es reducido y la participación real es en realidad una ilusión, y es más un mecanismo de poder que una forma de gestión participativa. En el caso de tratarse de decisiones muy relevantes, la opinión de los empleados queda de lado y es el gerente quien se encarga de tomar la decisión.

Con respecto a la toma de decisiones en la dirección de zona, *“en la dirección sucede lo mismo, aquí normalmente las decisiones se toman en cuanto a estrategias de venta, a como dar un mejor servicio a la clientela, este tipo de decisiones se toman por voto y por intercambio de opiniones”*; el tenor de la participación es el mismo, sólo que aquí las juntas se realizan con la intervención de los gerentes de las 18 sucursales de la zona y el director, quien además de evaluar los resultados generales de las gestiones individuales pide la opinión de los gerentes de sucursal

acerca de la marcha del negocio bancario. La importancia de las opiniones de los gerentes se ve reflejada en el siguiente ejemplo presentado por el gerente: *“otra cosa en la que todos participamos es en el posible cambio de las tasas en el caso de que todos los gerentes vean que la competencia es muy fuerte, aunque es un poco tardado si se han llegado a realizar”*. Sin duda uno de los aspectos más importantes del negocio bancario que influye directamente en los resultados financieros de las diferentes instituciones, es la competitividad de las tasas de interés, en este caso, vemos como la opinión de los gerentes puede ser realmente importante en la toma de una decisión tan trascendente como lo es el nivel de las tasas de interés. Así pues, a mayor nivel jerárquico se tiene un mayor poder de decisión.

3.2.7 Flexibilidad funcional: una nueva forma de trabajo.

Los empleados encuestados con mayor tiempo trabajando para el BMOE (de 3 a 8 años) manifestaron contar con mayores habilidades a partir de la modernización del banco, en contraparte, los empleados con menor tiempo trabajando para la institución (de 3 meses a un año) no observan que sus habilidades se hayan visto incrementadas, desde luego, es evidente que los trabajadores con mayor tiempo de trabajo dentro de la sucursal han experimentado algunos de los principales cambios del BMOE.

Se puede establecer, de acuerdo a las respuestas recibidas, que en general las habilidades de los empleados del BMOE si se han visto incrementadas a partir de los procesos de modernización: todos ellos han visto

incrementadas las actividades de diversa índole dentro de su trabajo diario, es decir, no solamente un aumento de las actividades que normalmente realizan, sino actividades adicionales que anteriormente no realizaban.

Además se les preguntó que si durante su jornada laboral se veían en la necesidad de realizar actividades propias de puestos de trabajo distintos al suyo: todos los empleados manifestaron que efectivamente con mucha frecuencia realizan actividades concernientes a puestos distintos al que desempeñan oficialmente. Dentro de las opiniones se pudo observar que éstos ven el conocimiento de actividades concernientes a otros puestos de trabajo como una oportunidad de crecimiento al adquirir nuevas habilidades; las opiniones negativas se relacionan con la saturación de trabajo y el descuido de las actividades que es necesario realizar de acuerdo al puesto de trabajo.

La evidencia acerca del aumento de habilidades de los empleados del BMOE a partir de los procesos de modernización fue confirmada por el gerente:

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

Se puede apreciar que a partir de un proceso de modernización consistente en ampliar las opciones de ingresos de la banca ante una inminente reducción del margen financiero, los empleados necesitan contar con las habilidades necesarias para poder desarrollar adecuadamente una labor prácticamente de venta que se presenta al interior de las sucursales bancarias; este hecho también es evidente cuando se presentaron las dificultades de los ex-trabajadores del banco adquirido para adaptarse a la forma de trabajo exigida por el BMOE.

En el caso del gerente de sucursal, no se presentan cambios respecto de los demás empleados; para él, los cambios en las habilidades también han sido un aspecto importante para su crecimiento dentro de la institución:

“Tus actividades como gerente han estado cambiando y tú mismo tienes que crecer al mismo ritmo que el banco, ya que si no estas con el crecimiento de éste, como persona, en cuanto a tu proyección personal, sería muy difícil aspirar a otro puesto, pienso que siempre se debe estar dispuesto al cambio cuando trabajas en la banca, y más en estos tiempos en los que la competencia es muy fuerte y los cambios son forzosos si es que quieres seguir siendo competitivo.”

Las labores de los gerentes de sucursal bancaria evidentemente se han visto trastocadas por los factores ya mencionados llegando a convertirlos en sujetos de excelencia (Aubert y De Gaulejac, 1991); es claro que el gerente de sucursal desarrolla actividades muy demandantes en cuanto a la generación de negocios, actividades que anteriormente prácticamente no existían, ya que los gerentes se concretaban a dirigir el trabajo de su sucursal desde el

interior, ésta se convertía en su principal área de trabajo, ahora en cambio, su oficina se complementa con el domicilio de los clientes potenciales. Estos dos espacios se convierten en su nueva área de trabajo.

3.2.8 Trabajo en equipo y trabajo individualizado

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

Para los promotores, la formación de equipo de trabajo de ventas no es tan importante como para el gerente, de hecho, como ya se había mencionado, estos empleados reconocen que no tienen la necesidad de trabajar en equipo para lograr sus objetivos particulares; la diferencia parece estribar en el hecho de que el gerente toma en cuenta la

sucursal como un todo que debe alcanzar las metas globales establecidas, mientras que los promotores sólo toman en cuenta sus metas individuales.

3.2.9 Desempeño laboral y permanencia en el empleo: tensión e incertidumbre

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

Sin embargo, aproximadamente la mitad de los trabajadores encuestados se pronunciaron favorablemente con respecto a su tipo contrato de trabajo con el BMOE, para ellos, el banco les ofrece muchas oportunidades de crecimiento que propiciará que permanezcan durante un largo periodo de tiempo en el mismo, todo determinado por sus resultados, por lo que este grupo de trabajadores ven su permanencia en el BMOE determinada por sus propias acciones.

La visión anterior es igualmente compartida por el gerente de sucursal: *“en las instituciones bancarias es muy*

difícil saber el tiempo de permanencia, para que tu logres permanecer por largo tiempo dentro del banco existen varios factores, por ejemplo, que el empleado tenga la conciencia de hacer carrera dentro de la banca y cumplir con las normas y políticas institucionales, si no se cumple con algunos de estos puntos es muy difícil permanecer en la institución por largo tiempo”, es decir, está de acuerdo en que la permanencia dentro de la sucursal está determinada principalmente por el desempeño personal de cada empleado. Está consiente de que el trabajo en la banca es muy complicado dadas las exigencias actuales en este sector, por lo que mencionó que *“se debe tener actitud, responsabilidad y muchas otras cualidades, ya que al menos a mi como persona me gustaría tener la seguridad de durar mucho tiempo dentro de la institución, pero existen factores que no se pueden medir y si provocar la salida de la misma”*. Esto es, si las metas propuestas por la dirección de zona de acuerdo al desempeño esperado de la sucursal en su conjunto no son alcanzadas, los primeros en dejar la institución son los gerentes.¹⁰

El desempeño laboral se convierte entonces en el determinante que decidirá sobre la continuidad del empleado en la institución. Los promotores, cuya labor principal es la colocación de productos son evaluados de acuerdo al cumplimiento de metas individuales. Los empleados de ventanilla son evaluados también en cuanto al cumplimiento en su participación en la colocación de productos y principalmente de acuerdo a su desempeño en las cajas de la sucursal, donde se espera que cumplan con un cierto número de operaciones al día y que por ningún

¹⁰ El control sobre las metas que deben alcanzarse se realiza mediante un cuadro de gestión en el cual se evalúa en conjunto el desempeño de todas las sucursales de la zona de acuerdo al tipo de sucursal –chica o grande de acuerdo a las cuentas que se manejan– y al tipo de gerente –dependiendo del desempeño y tiempo en el banco–.

motivo presenten faltantes de efectivo. El gerente de es evaluado por el desempeño global de su sucursal.

3.2.10 Escasa flexibilidad salarial

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

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

Por lo tanto, se puede concluir que no existe realmente una flexibilidad salarial en la que el desempeño

sea el único determinante del ingreso, lo que se tiene es un ingreso fijo que puede ser ligeramente mayor si se tiene una buena evaluación al desempeño.

3.2.11 El dinero y la gestión basada en la confianza (Teoría Y de Mc Gregor)

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

Se pudo constatar a partir la entrevista con el gerente de sucursal que éste realmente confía en el trabajo de sus subordinados al expresar que: *“en los bancos trabajamos normalmente con grandes cantidades de dinero, por lo que el aspecto de la confianza en tu gente es muy importante, desde luego que siempre hay medidas que incluso son por norma que debes de tomar a fin de cumplir con las medidas de seguridad, pero bueno, si no se trabaja siempre con cierta confianza el trabajo sería demasiado*

pesado, tendrías por ejemplo que estar realizando arqueos constantemente, por lo que no se puede trabajar sin tener al menos un cierto nivel de confianza en tu gente". Por lo tanto, si bien en algunos casos y con ciertos empleados es necesario tener mayores precauciones, en general, los supervisores directos de la mayoría de los trabajadores del BMOE confían en la capacidad de sus empleados para realizar adecuadamente su trabajo. Sin embargo, existen auditorías sorpresivas a las sucursales, en las que si se detecta alguna falta de dinero, por muy pequeña que ésta sea, el trabajador es separado inmediatamente de su cargo.

3.2.12 La pirámide de Maslow, los factores higiénicos y motivacionales en la sucursal del BMOE

En cuanto a la motivación que los empleados tienen para realizar sus actividades de trabajo dentro de su organización, encontramos que la fuente de la misma está dividida en partes prácticamente iguales entre los empleados que encuentran motivación únicamente en satisfacer sus necesidades básicas de supervivencia, y aquellos que se sienten motivados a realizar su máximo esfuerzo por alcanzar los objetivos del banco por un compromiso real con su organización. Así, a partir de las respuestas de los empleados, se puede decir que el BMOE no ha conseguido que la totalidad de sus empleados se comprometan realmente con el mismo y realicen, en consecuencia, su máximo esfuerzo por alcanzar los objetivos del banco.

De acuerdo al gerente, los trabajadores laboran motivados principalmente por el sueldo que perciben, aunque reconoce que la empresa siempre realiza esfuerzos por integrar al trabajador con su institución y se sientan

realmente parte de ella. Lo que sólo se ha logrado con alguna parte de los empleados, quienes, desde el punto de vista del gerente, *"tienen respeto y cariño por la institución"*.

En el caso de la motivación del gerente de sucursal, éste dijo sentir un compromiso real con el banco, debido a los esfuerzos realizados por éste dirigidos a su bienestar personal, sobre todo resaltando cuestiones de salud y prestaciones económicas. Por lo que, en el caso del gerente, el banco si ha logrado que aquél se sienta comprometido con su trabajo. Así por ejemplo, se puede mencionar que si se presenta algún retraso en el área de cajas al realizarse el cierre de las mismas, éste no titubea a la hora de apoyar las actividades de sus cajeros, aunque sabe que estas actividades no son propias del puesto jerárquico que ocupa. Si las actividades se desarrollan de manera eficiente dentro de la sucursal, es en gran parte gracias a la labor del gerente de sucursal. Se podría pensar entonces que este empleado en especial siente un fuerte compromiso con su organización, derivado quizá, del desarrollo de una cultura corporativa fuerte por parte del BMOE (Deal y Kennedy, 1985).

3.2.13 Sistema de recompensas económicas y simbólicas.

La mayoría de los empleados encuestados manifestaron que la parte más importante de sus ganancias por laborar en el BMOE consisten en una combinación entre remuneraciones *económicas* y satisfacciones relacionadas con el trabajo. Éstas últimas, aunque no son del todo claras a partir de lo expuesto en las encuestas, están relacionadas con el hecho de que los empleados pueden con cierta

facilidad escalar en la estructura jerárquica de las sucursales, por lo que acceder a un nuevo puesto con nuevas actividades y responsabilidades puede ser muy gratificante para los empleados.

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

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

3.2.14 Cambios tecnológicos

Ya líneas arriba se había notado la importancia que los cambios tecnológicos tienen en la concepción de modernización bancaria para los trabajadores del BMOE. Por lo que no es extraño que todos los empleados

encuestados manifestaran que últimamente se han presentado cambios en el equipo electrónico que utilizan para realizar sus actividades.

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

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

El gerente de sucursal se refirió una vez más a la importancia que los cambios tecnológicos encierran en las actividades bancarias en términos de competencia y seguridad, por lo que no se aportó mucho en cuanto a los

aspectos positivos. Sin embargo, surgió una de las problemáticas por las que atraviesa actualmente el BMOE en cuanto a los aspectos de tipo tecnológico se refiere, la cual está relacionada con la fusión del BMOE con el banco adquirido.

3.2.15 Cambios en las instalaciones

Los cambios en las instalaciones no constituyen una parte importante de la modernización del BMOE. Ninguno de los informantes observó algún cambio en las instalaciones que afectarían la forma en que realizan su trabajo, los que notaron algún cambio sólo se refirieron a éste en términos de cambios dirigidos a cuestiones de imagen: *“Los únicos cambios que se han dado últimamente en la sucursal se han realizado para mejorar la imagen de la misma y no afectan las actividades diarias”*.

3.2.16 Resistencia a los cambios

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

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

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

La falta de resistencia a los cambios por parte del gerente se ve reflejada igualmente en su opinión sobre la conveniencia de realizar el trabajo de otra manera y obtener mejores resultados. Según él: *“la forma en la que se realiza el trabajo está muy bien pensada y es la mejor manera de hacer las cosas, todo tiene que ver con la experiencia que la institución tiene en el mercado nacional, la cual, si tomas en cuenta que es la única 100% mexicana es muy buena. Sobre todo, se trabaja siempre pensando en la satisfacción del cliente, y si ellos están satisfechos, entonces quieren seguir trabajando con el servicio que se les da”*.

Conclusiones

Se torna pertinente realizar una comparación respecto de las tendencias generales de las formas de organización

modernas y postmodernas entre los casos específicos de los tres países analizados y el caso del BMOE (ver Tabla 4). Ello ayudará a realizar una caracterización propia de modernización organizacional para el caso del BMOE, lo cual constituye el principal objetivo de este artículo. Algunos procesos son más evidentes que otros y algunas similitudes con organizaciones de otro tipo saltan a la vista inmediatamente, mientras que algunas otras no son tan claras y delimitan las características propias de la banca como un tipo particular de organización.

Por otra parte, desde el punto de vista económico, la competencia que enfrenta el BMOE lo obliga a realizar esfuerzos encaminados a acceder a mejores tecnologías que le permitan ofrecer productos competitivos en costo y seguridad; la diferenciación en los productos, en nuestro estudio de caso, está determinada por el trato a la clientela y mejores condiciones de seguridad. La organización se ve

en la necesidad de contar entonces con personal calificado que además de brindar los servicios que comúnmente se ofrecen dentro de sus actividades normales, pueda promocionar toda la gama de productos no financieros que el BMOE tiene a disposición del público. Dado lo anterior, se puede decir que un agente modernizador de las organizaciones bancarias es precisamente la competencia en el contexto del mercado nacional.

En términos organizacionales, el estudio de caso de la sucursal analizada permitió advertir una marcada diferencia, para el caso de algunas variables, de lo que sucede entre las dos áreas de atención al público, es decir, los promotores y los empleados de ventanilla. La especialización de los empleados con actividades repetitivas y reducidos márgenes de maniobra –propia de las formas de organización burocráticas– se presenta predominantemente en el área de ventanillas.

Tabla 4.

Comparación de las características de las formas de organización modernas y posmodernas.

MODELOS ORGANIZACIONALES

TIPO DE ORGANIZACIÓN / VARIABLE	MODERNAS	POST MODERNAS	ALEMANIA	JAPÓN	Estados Unidos	MÉXICO	BANCA (VENTANILLAS)	BANCA (PROMOTORES)	BANCA (GERENTE)
Organización	Burocracia	Flexible	Flexible	Flexible	Flexible	Tendiente a la flexibilidad	Burocrática	Flexible	Flexible
Flexibilidad en los servicios prestados	Productos no diferenciados	Productos diferenciados	Producción flexible adaptable a las necesidades del cliente	Gran flexibilidad, adaptación a los cambios de la demanda	Producción adaptable a las necesidades del cliente	Tendencia a la producción flexible	Productos no diferenciados	Productos con cierta flexibilidad de acuerdo a las necesidades	Se puede tener cierta flexibilidad de acuerdo a las necesidades
Calidad	Promedio (lógica cuantitativa)	Alta (lógica cualitativa)	Mayor calidad en los productos	Alta calidad en la producción	Alta calidad en la producción	Aumento en los programas de certificación de la calidad	Alta calidad en los servicios prestados. Aumento en los programas de calidad.	Aumento en los programas de calidad. Alta calidad basada en la seguridad	Alta calidad en los servicios prestados.

TIPO DE ORGANIZACIÓN /VARIABLE	MODERNAS	POST MODERNA	ALEMANIA	JAPÓN	Estados Unidos	MÉXICO	BANCA (VENTA-NILLAS)	BANCA (PROMOTORES)	BANCA (GERENTE)
Poder	Control	Autocontrol		Autocontrol	Autocontrol	Mayor autocontrol	Predominantemente un control externo	Predomina el autocontrol	Autocontrol
Decisiones	Individual	Colectiva	Colectiva	Colectiva	Colectiva	Mayor participación del trabajador en la toma de decisiones	Tendencia a la toma de decisiones colectiva	Tendencia a la toma de decisiones colectiva	Tendencia a la toma de decisiones colectiva
Trabajador	Obrero descalificado	Obrero polivalente	Mayor gama de tareas por trabajador	Personal polivalente con una amplia gama de funciones		Obrero polivalente	Personal especializado	Personal polivalente	Personal polivalente
Trabajo en equipo			Fuerte presencia de círculos de calidad	Trabajo predominantemente en equipo a través de círculos de calidad	Importante trabajar en equipo	Aumento del trabajo en equipo	Trabajo en equipo	Trabajo individual	Trabajo en equipo
Tipo de empleo	A corto plazo	De por vida	Estable	De por vida		Mayor número de evaluaciones que determinan la permanencia	De acuerdo a resultados	De acuerdo a resultados	De acuerdo a resultados
Flexibilidad salarial						Flexibilidad salarial	Sueldo base más comisiones por resultados	Sueldo base más comisiones por resultados	Sueldo base más incentivos
Jefatura	Desconfianza	Confianza		Confianza	Confianza	Tendencia a la confianza	Confianza	Confianza	Confianza
Motivación	Satisfacción	Compromiso		Compromiso	Compromiso	Programas tendientes a buscar el compromiso	Satisfacción de necesidades / compromiso	Satisfacción de necesidades / compromiso	Predomina el compromiso

Fuente: elaboración propia.

Mientras que relaciones poco jerarquizadas con actividades poco rutinarias –propias de las formas de organización posburocráticas– son la principal característica de los promotores. De esta manera, dentro de la misma organización, se desarrollan dos formas de trabajo/organización distintas.

Las diferencias entre los dos grupos de empleados

puede realizarse a partir de la diferenciación realizada por Clegg (1990) para organizaciones modernas y postmodernas, según éste autor, donde las organizaciones modernas fueron rígidas las posmodernas son flexibles, la parte rígida de la organización se encuentra en el área de ventanillas y la flexible en el área de promoción. Donde las organizaciones modernas tenían trabajos demarcados y

especializados, las organizaciones postmodernas tienen trabajos altamente diversificados, condición que también se cumple, ya que las actividades de los empleados de ventanillas son sumamente repetitivas y requieren de una alta especialización, mientras que los promotores tienen la libertad de realizar labores diferenciadas de acuerdo a las necesidades de la clientela.

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

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

Se presenta un fuerte trabajo en equipo en el área de ventanillas, donde lo que predomina es la solidaridad entre compañeros, su unión está fuertemente determinada

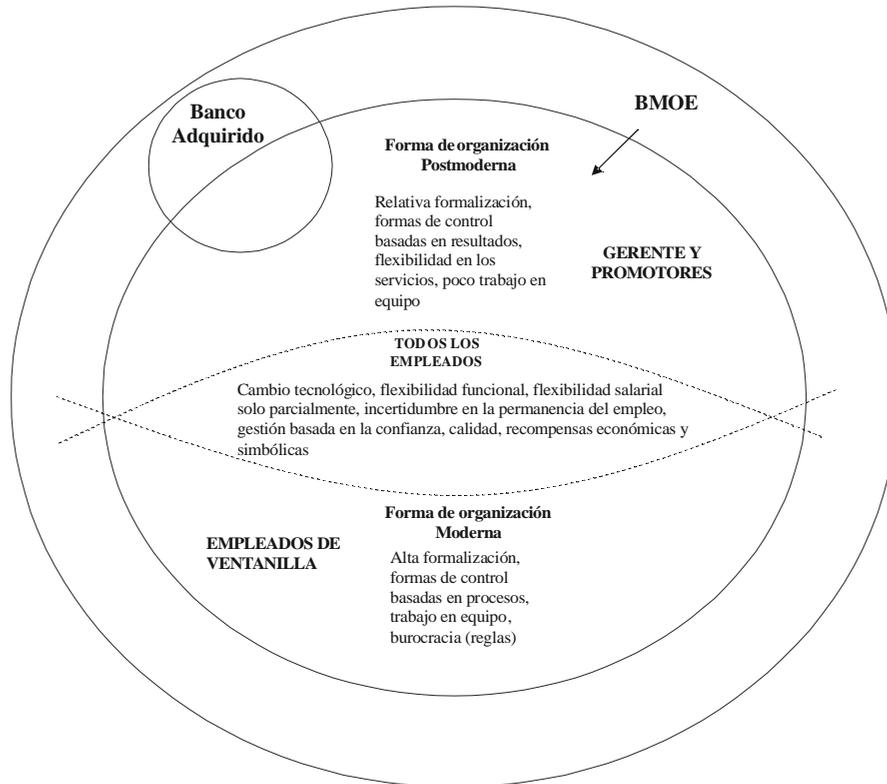
por las importantes sumas de valores que manejan que los obligan a apoyarse mutuamente para evitar pérdidas, por otra parte, se tiene un trabajo fuertemente individualizado que realizan los promotores, quienes incluso pueden llegar a competir por los clientes potenciales haciendo que sus relaciones interpersonales no sean del todo amistosas.

A partir de los esfuerzos realizados por los dirigentes del BMOE, la organización ha logrado contar con una importante presencia en el país logrando colocarse entre los cinco o seis bancos más importantes del país, lo cual es de destacar si se considera que el resto de los bancos pertenecen a multinacionales. Sin embargo, un esfuerzo adicional debe ser realizado al interior de la organización en cuanto a lograr un mayor compromiso de los empleados con la misma, no sólo del gerente. Finalmente, y para tratar de hacer una caracterización de la modernización organizacional en el BMOE se presenta la siguiente figura (ver figura 1)

De acuerdo a la figura 1, la modernización en el BMOE se presenta como un elemento ambiguo, no es posible hacer conclusiones en cuanto a características generales que persistan al interior de la organización, éstas sólo se dan parcialmente en el caso de unas cuantas variables: el cambio tecnológico; la flexibilidad funcional en cuanto a la multiplicidad de tareas realizadas por empleado; flexibilidad salarial relativa; incertidumbre en la permanencia del empleo, ya que el desempeño está relacionado con esta cuestión; gestión basada en la confianza; la importancia de la calidad y la existencia de recompensas económicas y simbólicas.

Por lo demás, los dos grupos que fue posible identificar desde el principio de la investigación continúan

Figura 1.
Modernización organizacional en el BMOE.



Fuente: elaboración propia.

acentuando sus diferencias, por lo que dentro de la organización como un todo se tienen formas de trabajo totalmente distintas que se complementan en una labor bancaria que busca ofrecer servicios de alta calidad a sus clientes.

Las diferencias encontradas remiten a suponer que dentro de la misma organización se trabaja con dos lógicas

paralelas, por un lado se tiene la forma de organización de tipo postmoderno, relacionada con la forma en que el gerente y los promotores llevan a cabo sus labores, al mismo tiempo, se desarrollan formas de trabajo que se asemejan a la forma de organización de tipo moderno, y son precisamente los empleados de ventanilla quienes trabajan bajo éstas condiciones.

Bibliografía

• Alemán López, Ramiro, Daniel Gutiérrez Castoreña y Marcela Hernández Romo (1999) *Nuevas estrategias de modernización empresarial en Aguascalientes*, Ed. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México (específicamente, pp. 70-170 y 241-280).

• Aubert, Nicole y Vicent de Gaulejac (1991) *El coste de la excelencia ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?*, Paidós, Barcelona.

• Banco Mercantil del Norte S.A. (2001), *Manual del cajero en formación*, Capacitación y Desarrollo, Dirección de Recursos Humanos, México

• Barba Álvarez, Antonio (2000) Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración, *Iztapalapa*, Año, 20, Núm. 48, pp. 11-34.

• Beck, Ulrich, (1998) *La sociedad de riesgo. Hacia una nueva modernidad*, Paidós, Barcelona.

• Blyton, Paul y Jonathan Morris (1991) *A flexible future? Prospects for employment and organization*, de Gruyter, Berlin, New York.

• Burns, Tom y G. M. Stalker (1994) *The management of innovation*, Oxford University Press, Great Britain. (1961)

• Carrillo, Jorge (1996) "Ford Hermosillo: trayectoria de desarrollo de un modelo híbrido", en Micheli, Jordy (Coord.) *Japan Inc. En México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 161-192.

• Clarke, Thomas y Elaine Monkhouse (1994) *Replantarse la empresa. La necesidad de afrontar los retos de los años 90 para llegar con éxito al siglo XXI*, Folio, Barcelona.

• Clarke, Thomas y Stewart Clegg (1998) *Changing paradigms. The transformation of knowledge for the 21st century*, HarperCollinsBusiness, London.

• Clegg, Stewart (1990) *Modern Organizations. Organization studies in the Postmodern world*, Sage, London.

• Coriat, Benjamín (1998) *Pensar al Revés. Trabajo y Organización en la empresa Japonesa*, Siglo Veintiuno, México.

• Coriat, Benjamín (2000) *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*, Siglo XXI, México. (1979)

• Deal, E. Terréense y Allan A. Kennedy (1985) *Culturas Corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México. (1982)

- De la Cerda Gastélum, José y Núñez de la Peña, Francisco (1998) *La administración en desarrollo. Hacia una nueva gestión administrativa en México y Latinoamérica*, Diana, México.
- De la Garza Toledo, Enrique (2000) “La flexibilidad del trabajo en América Latina”, en De la Garza Toledo, Enrique (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del trabajo*, COLMEX, FLACSO, UAM y FCE, México, pp. 148-178.
- De la Garza Toledo, Enrique (coord.) (1998) *Modelos de industrialización en México*, Ed. Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- DiMaggio, Paul J. y Walter W. Powell (1983) “The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields”, *American Sociological Review*, vol. 48, núm. 2. pp. 147-160.
- González López, Sergio y Selene Villa Méndez (1996) “Modelo productivo y prácticas laborales en la planta de motores de Nissan en Lerma”, en Micheli, Jordy (Coord.) *Japan Inc. En México. Las empresas y modelos laborales japoneses*, Universidad de Colima, Universidad Autónoma Metropolitana – Azcapotzalco y Miguel Ángel Porrúa, México, pp. 125-159.
- Heydebrand, Wolf (1989) “New organizational forms”, *Work and occupations*, vol. 16, núm. 3, Agosto, pp. 323-357.
- Kras, Eva S. (2001) *Administración Mexicana en transición*, Grupo editorial Iberoamérica, México.
- Lara Rivero, Arturo Ángel (1998) *Aprendizaje tecnológico y mercado de trabajo en las maquiladoras japonesas*, Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco y Miguel Ángel Porrúa, México.
- Lawrence, Paul R. y Lorsch (1973) *Organización y ambiente*, Editorial Labor, S.A., Barcelona. (1967)
- Montaña Hirose, Luis (1993) “La Modernidad Organizacional. Una aproximación al estudio de las realidades locales”, en Ortega, Rosa M. (Ed.) *Estrategias Organizacionales*, Serie de Investigación 11, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, México, pp. 11-30.
- Montaña Hirose, Luis (2002), “Estrategias empresariales de modernización frente al proceso de globalización económica. El caso de México”, en *Gestión y Política Pública*, vol. 11, núm. 1, primer semestre de 2002, México.
- Peters, Thomas y Waterman, Robert (1984) *En busca de la excelencia*, Lasser Press Mexicana, México.
- Pries, Ludger (1995), *La reestructuración productiva como modernización reflexiva*, Universidad Autónoma Metropolitana - Iztapalapa, México.

- Ruiz Olabuégana, José Ignacio (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao,
- Schonberger, Richard J. (1988) *Técnicas japonesas de fabricación*, Limusa, México.
- Solís Rosales, Ricardo (coordinador), (2000), *Del Fobaproa al Ipab, testimonios, análisis y propuestas*, Plaza y Valdés, México.
- Stake, Robert E. (2001) *Investigación con estudio de casos*, Morata, Madrid.
- Taylor, Frederick W. (1961) *Principios de la Administración Científica*, Herrero Hermanos, México (1911).
- Vela Peón, Fortino (2001) "Un acto metodológico básico de la investigación social: la entrevista cualitativa", en Tarrés, María Luisa (Coord.) *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social*, Miguel Ángel Porrúa, Colegio de México y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México, pp. 63-95.
- Weber, Max. (1992) *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México. (1922)