



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

"CASA ABIERTA AL TIEMPO"

**"LA CAPACITACION EN SISTEMAS INFORMATICOS: UNA NECESIDAD
IMPERANTE DENTRO DE UNA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE"**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO EN
LICENCIADOS EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N**

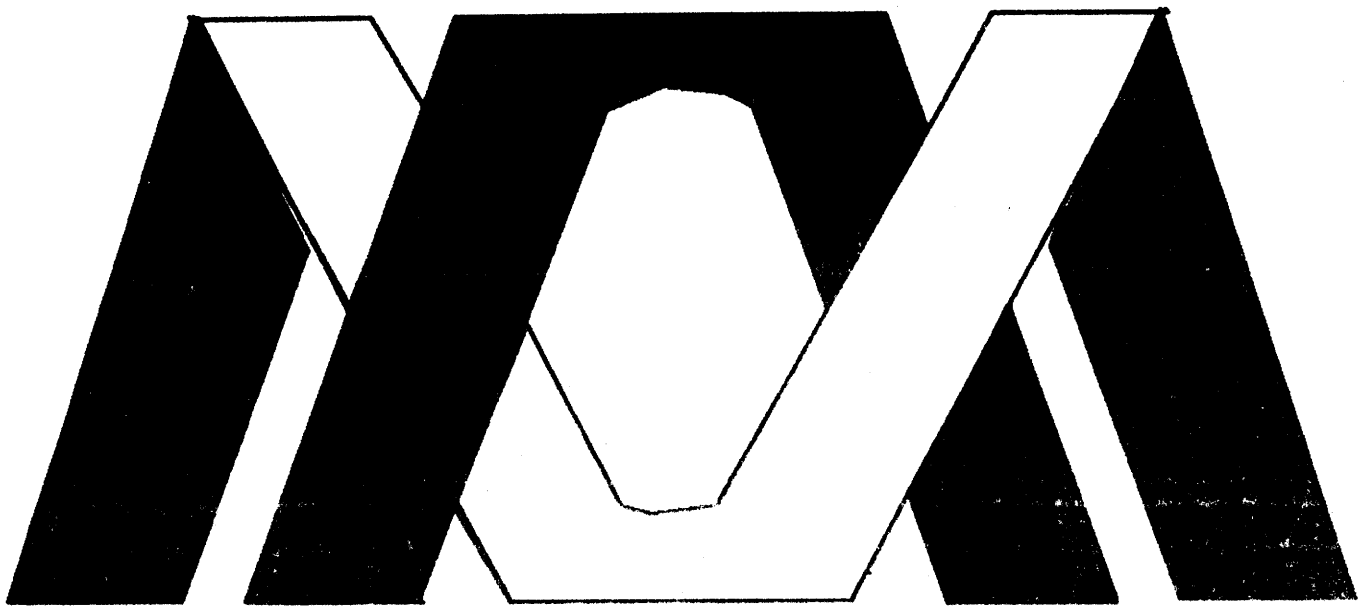
**DANIEL DAVILA MARTINEZ
VICTOR JIMENEZ MARQUEZ
MARTIN MARTINEZ JIMENEZ
JORGE MARTINEZ VAZQUEZ
GERARDO ORDAZ MACIAS
GUILLERMO RUIZ SANTIAGO**

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. MIGUEL A. ROSADO CHAUVET

MEXICO, D.F.

1993

1847.
JAN I
Gris.



UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

CASA ABIERTA AL TIEMPO

	Pag
INTRODUCCION.....	1
1.- OBJETIVOS.....	2
2.- DELIMITACION DEL TEMA.....	3
3.- MARCO TEORICO.....	4
3.1. ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MEXICO.....	4
3.2. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION.....	35
3.3. ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION.....	49
3.4. DEFINICION DE CAPACITACION.....	52
3.5. ANTECEDENTES EN LA REGLAMENTACION DE LA CAPACITACION.....	54
3.6. COSTOS Y BENEFICIOS DE LA CAPACITACION.....	57
3.7. LOS SISTEMAS INFORMATICOS EN UNA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE.....	59
4.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	71
5.- HIPOTESIS.....	72
6.- METODOLOGIA.....	73
6.1. POBLACION.....	73
6.2. MUESTRA.....	73
6.3. SUJETOS.....	73
6.4. INSTRUMENTOS.....	74
6.5. PROCEDIMIENTO.....	75
6.6. DEFINICION DE VARIABLES.....	76
6.7. RECOLECCION DE DATOS.....	77

7.- RESULTADOS.....	79
7.1. TRATAMIENTO DE DATOS.....	81
7.1.1. PRUEBA LIKERT.....	81
7.1.2. PRUEBA "T".....	81
7.1.3. DISTRIBUCION BINOMIAL Y GRADOS DE LIBERTAD.....	81
7.2. ANALISIS.....	82
8.- CONCLUSIONES.....	94
9.- ANEXO.....	100
10.- NOTAS.....	102
11.- BIBLIOGRAFIA.....	103

INTRODUCCION

Dada la situación económica, política y social que actualmente se vive en nuestro país cuando un tratado de libre comercio se avecina, y siendo el sistema financiero mexicano uno de los rubros de mayor importancia y trascendencia se ha decidido encaminar nuestro estudio a buscar y a conocer los avances tecnológicos y científicos que en materia de capacitación son utilizados actualmente por las instituciones de banca múltiple.

Si bien el presente trabajo no trata de presentar de manera detallada todo el funcionamiento de nuestro sistema financiero, si pretende dar una amplia visión de lo que sucede en el seno de estas instituciones en materia de capacitación.

Para llevar a cabo nuestra investigación se consideró en forma genérica nuestro sistema financiero, desde sus inicios hasta nuestros días; tomándose de él la muestra más representativa la cual denominamos para efectos del presente: "LA INSTITUCION S.A." ya que cuenta con una de las más sólidas infraestructuras en lo que al área de recursos humanos se refiere, además de contar con un instituto propio de capacitación a nivel nacional.

Durante el desarrollo de la investigación, se utilizaron diversos métodos de evaluación estadísticos con el objeto de lograr una mayor veracidad en nuestros resultados; así como un análisis fácilmente digerible, pensando que quien lo lea tenga una sensible comprensión de las interpretaciones que a dicho análisis se le dió.

1. OBJETIVOS

GENERAL:

Conocer la necesidad de implantar una adecuada capacitación en informática dentro de una Institución de Banca Múltiple.

ESPECIFICOS

-Conocer que tanto nivel de aceptación tienen los cursos de capacitación que son impartidos en las instituciones de banca múltiple.

-Detectar los principales obstáculos a los que se enfrentan los elementos de esta institución para recibir los cursos.

-Obtener una visión acerca de la situación en que se encuentra esta institución actualmente.

-Saber si se tienen las mismas dificultades para tomar los cursos impartidos por la institución y los cursados fuera de esta.

2. DELIMITACION DEL TEMA

ALCANCES:

A pesar de que los alcances son muy escasos, contamos con antecedentes históricos anteriores de los cuales vamos a partir para analizar la situación de esta institución. Dichos datos los hemos podido encontrar en libros, revistas, bibliotecas de la misma institución y que están relacionadas con el tema.

LIMITACIONES:

Estas són en su mayoría determinantes para poder desarrollar la investigación. Dentro de las limitantes que se nos presentan con frecuencia están:

Algunos datos importantes para nuestra investigación no fueron de fácil acceso, debido a políticas internas de la institución, no obstante haber intentado lograr ese acceso informandoles que unicamente sería para fines didácticos.

Debido a que la mayoría de las entrevistas, fueron realizadas directamente éstas presentaron ciertas dificultades por las razones a continuación detalladas:

- las entrevistas se realizaban en horas de trabajo o a la hora de comer;
- las horas en que se les podía localizar en su domicilio eran minimas.

MARCO TEORICO

3.

3.1

ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MEXICO

En el desarrollo del presente planteamiento, se ha creído necesario el partir de la exposición descriptiva del concepto de banca, abordado específicamente desde la perspectiva de la normatividad mexicana al respecto, con el fin de proporcionar de entrada una visión clara y precisa de tan importante actividad económica, para posteriormente pasar al desarrollo preciso del planteamiento que aquí nos ocupa.

De acuerdo a la Ley de Instituciones de Crédito vigente en nuestro país,

"se considera Servicio de Banca y Crédito a la captación de recursos del público en el mercado nacional por un intermediario para su colocación en el público, mediante actos causantes de pasivo directo, quedando dicho intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captado." (1)

La misma ley señala en su artículo segundo, que el Servicio de Banca y Crédito solo podrá ser prestado por Instituciones de Crédito que actuaran como Intermediarios frente al público, y que podrán ser:

- "a) Instituciones de Banca Múltiple, e
- b) Instituciones de Banca de Desarrollo." (2)

Con lo cual se evidencia la existencia de dos tipos de banca en nuestro país.

Por una parte, se encuentran las instituciones de banca múltiple, comunmente denominadas como banca privada, las cuales conforme la ley al respecto se constituyen como Sociedades Anónimas y funcionan como intermediarios financieros, capaces de captar recursos del público a través de operaciones pasivas, y con esos recursos obtenidos, efectuar sus operaciones activas, relativas al otorgamiento de diferentes tipos de crédito.

Por otra parte, están las instituciones de banca de desarrollo, constituidas como Sociedades Nacionales de Crédito dentro de la Administración Pública Federal, es decir como bancos nacionales, por lo que su objetivo primordial es de carácter eminentemente económico, y no así meramente lucrativo como es el caso de la banca múltiple.

Tras lo anterior, resulta necesario señalar que el presente trabajo se enfoca específicamente sobre el primer tipo de banca mencionado, la banca múltiple, sin que ello responda necesariamente a la mayor relevancia que ésta manifiesta dentro del campo de la actividad financiera, puesto que el objetivo que se persigue no cae específicamente dentro de ese campo, que es el financiero; dicho de otra manera, el citado enfoque deriva directamente de la naturaleza misma de la institución bancaria objeto de la investigación que aquí nos ocupa.

Ahora bien, una vez realizada la exposición anterior, previa

al objetivo esencial del planteamiento en cuestión, a continuación se presenta el desarrollo preciso del mismo.

En principio, cabe señalar que el antecedente más remoto de la actividad bancaria en nuestro país se localiza en la época de la Colonia, siendo caracterizado por una de las Corporaciones con mayor fuerza económica y política de aquel entonces la Iglesia, la cual realizaba funciones muy relacionadas al ámbito bancario, tal como se le concibe actualmente, efectuando fundamentalmente préstamos hipotecarios y de avío, y el cobro de intereses sobre préstamos. Manifestandose de esta manera su poder político, ya que sin ser una institución de crédito fungía en lo esencial como tal.

La Iglesia era "la principal prestamista de la época, mientras tenía 5 millones de pesos en bienes, contaba con deudores por más de 45 millones de pesos"(3), con lo que se evidencia claramente su gran poder económico y, consecuentemente, financiero.

Sin embargo, la Iglesia no era la única fuente de financiamiento existente en aquella época, aunque si la más fuerte e importante, le seguían en orden de importancia los Comerciantes del Consulado de México y las Corporaciones Hacendarias.

Más con la llegada de los Borbones al poder en España, se implantan una serie de reformas orientadas a mejorar el control sobre las colonias en beneficio de la metrópoli.

Como una de tales medidas, se pretende reducir la

importancia de las citadas corporaciones, específicamente el caso de la Iglesia, tendiendo a sustituirlas mediante la creación de instituciones de crédito.

Es así como en 1775 nació la primera institución de crédito en nuestro país, "El Monte de Piedad de Animas" (antecesor del Nacional Monte de Piedad) fundado por Pedro Romero de Terreros, mismo que operó precisamente como institución de crédito prendario y además, de emisión de moneda de 1879 a 1887.

Sin embargo, el primer antecedente formal y preciso de la banca en nuestro país data del año de 1782, con la fundación del "Banco Nacional de San Carlos, ramificación del mismo en España, creado por Carlos III, Rey Borbón." (3)

Ahora bien, a lo largo de la historia de la banca en México, y por las características específicas de conformación que ésta ha manifestado en determinados períodos, pueden identificarse 5 fases evolutivas o de transición de la misma, las cuales se mencionan a continuación, particularmente con la consiguiente correlación que les va determinando entre sí.

PRIMERA FASE: "LA DIVERSIFICACION BANCARIA SIN CONTROL
EXPRESO RESTRICTIVO SOBRE LA CONFORMACION
INSTITUCIONAL Y LA EMISION DE BILLETES"

(De 1775 a 1897).

A este período se le concibe de tal manera, debido a la gran proliferación de instituciones bancarias que se dio en aquel entonces en casi todo el país, así como por la inexistencia de una legislación que regulara en materia de constitución de los bancos y en materia de la emisión de billetes.

Así la fundación de una institución de crédito o de un banco resultaba ser relativamente fácil, ya que esta radicaba en el simple otorgamiento de una concesión por parte del Gobierno Mexicano para funcionar como tal; además de que a la gran mayoría de bancos ya constituidos se les permitía operar como instituciones de emisión de billetes.

Todo ello sin contar siquiera (el Gobierno) con una legislación que le respaldara al respecto, permitiéndole tener un cierto control expreso sobre la actividad bancaria y crediticia; situación que si bien en un principio propicio la activación del Sistema Bancario en México, sus resultados no fueron del todo satisfactorios, pues al cabo de un buen tiempo ello derivó en una

práctica anárquica de la actividad bancaria, por lo que quedó en claro (para el Gobierno) la necesidad de formular una legislación reguladora del ámbito bancario en general.

La presente fase tiene su origen en la etapa final del período colonial, e inicia precisamente con la creación de la primera institución de crédito (prendario), "El Monte de Piedad de Animas" por disposición real en 1775, la cual ya ha sido mencionada con anterioridad.

Dicha creación responde a una de las principales medidas llevada a cabo por los Borbones con el fin de sustituir a las corporaciones financieras de la Colonia, para hacerse así de un mayor control sobre la misma.

En continuidad a este fin, para 1782 se fundó de la misma manera, el "Banco Nacional de San Carlos", destinado a fomentar el comercio en general, tanto en la colonia como en la metropoli, del cual ya se ha hecho mención.

Dos años más tarde en 1784, se creó el Banco de Avío y Minas, orientado al financiamiento de los mineros, anteriormente asistidos económica y únicamente por los Comerciantes del Consulado de México.

De la operación de este banco se reconocen 2 etapas: la primera de pérdida y cierre, por recuperar tan solo el 40% del capital inicial de operación (\$500,000 de \$1.25 millones prestados); y la segunda de reapertura y operación más en beneficio de la Corona.

Sin embargo, lo característico de este banco es el de haber

sido el primer banco refaccionario en América, así como el antecesor del primer banco del México independiente, el "Banco de Avio".

Este último, se funda por iniciativa de Lucas Alaman en 1830, mediante ley del Congreso del mismo año, teniendo como atribución fundamental la promoción de industrias, y es también por decreto que cesa sus operaciones en 1842.

No fué sino hasta 1837, que se dió el nacimiento de una nueva institución de crédito, dadas las circunstancias difíciles por las cuales atravezaba el país en aquel entonces, relativas al período posterior a la lucha de Independencia, y por ende, de reestructuración política, económica y social.

A través de la ley del 17 de enero de 1837 se creó el "Banco de Amortización de la Moneda de Cobre", cuyo objetivo fué el de retirar de la circulación las monedas de cobre, excesivas y propensas a la falsificación, dejando solamente en circulación las monedas de oro y plata. Dada la naturaleza de su objetivo su vida fué efímera, finalizando sus operaciones por decreto en 1841.

Paralelamente a lo ya mencionado, la importancia de los dos anteriores bancos "radica en el hecho de ser los primeros ejemplos en que el Gobierno Mexicano acudia a instituciones financieras para tratar de superar la crisis económica".(4)

Después de un poco más de un cuarto de siglo, y bajo circunstancias nuevamente críticas para la Nación por la gestión del Gobierno ilegal e ilegítimo de Maximiliano de Habsburgo,

instaurado paralelamente al Gobierno Reformista Mexicano, se creó el primer banco comercial en México a mediados de 1864: el "Banco de Londres, México y Sudamérica (B.L.M.y S.)"; sucursal del "London Bank of Mexico and South America Limited"; banco que fué orientado a las actividades del comercio exterior y facultado para la emisión de billetes.

Si bien, éste banco no puede ser considerado como la primera institución de crédito a la que se le otorgó la facultad para la emisión de billetes, puesto que tal crédito se ha atribuido al Monte de Piedad de Animas mencionado en su momento, sí puede ser considerado como el punto de partida de un otorgamiento lineal de la citada facultad; es decir, que tras la creación de dicha institución los posteriores bancos conformados contarón en su mayoría con la facultad de emisión de billetes.

Dos casos inmediatos que se dieron en este sentido fueron: primero, el "Banco de Santa Eulalia" creado en Chihuahua en el año de 1875; y segundo, el "Banco Mexicano" fundado en 1878.

Ambos bancos facultados para la emisión de billetes.

En 1881, el Gobierno Mexicano y el representante del Banco Franco-Egipcio, Eduardo Noetzlin, celebraron un contrato para la creación del "Banco Nacional Mexicano", que contó, por tal, con un fuerte apoyo por parte del Gobierno. Banco que inició sus operaciones un año después como una especie de cajero del Gobierno.

Lo cual responde, tal vez, a la primera etapa de una medida

del Gobierno para hacerse de un mayor control sobre la creación de bancos y la emisión de billetes, tras de cercionarse, quizás, de la anárquia que se hiba gestando dentro de la actividad bancaria, como resultado de su indulgencia para el otorgamiento de concesiones y de las facultades de emisión.

Sin embargo, este posible intento de control careció del carácter necesario o no fué lo suficientemente consistente para atacar eficazmente tal situación. Fués en 1882, se creó el "Banco Mercantil Agrícola e Hipotecario", autorizado para emitir billetes; y se creó el "Banco Mercantil Mexicano", sin contar con concesión federal; con lo que se evidencia claramente la ya mencionada anárquia en el ámbito bancario.

En el mismo año se creó el "Banco Hipotecario Mexicano", concesionado precisamente para el otorgamiento de créditos hipotecarios.

A mediados de 1883, el Sr. Francisco Suárez constituyó el "Banco de Empleados", antecesor del actual "Banco Obrero", naturalmente también autorizado para emitir billetes.

Para 1884, se dejaron ver ya los problemas de la diversificación bancaria sin control, y se evidencio claramente la necesidad de una legislación correctiva sobre la creación de bancos y la emisión de billetes. Fues existian bancos en casi todo el territorio nacional y la gran mayoría de ellos tenían capacidad de emisión de billetes.

Por esta razón en ese mismo año, el gobierno promulgó el Código de Comercio, ya como una medida más explícita y formal de

control, y es en base a dicho código que se le concedieron atribuciones de "Banco Central al Banco Nacional Mexicano", situación que derivó en controversia.

Dicha institución, el 15 de mayo del mismo año se fusiona con de el "Banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario" constituyendo uno de los principales bancos de hoy en día: el Banco Nacional de México (BANAMEX).

Con la legislación de 1884 ningún banco o persona extranjera pudo emitir billetes, y se requirió de una concesión especial para ello a consecuencia de esto el "Banco de Londres México y Sudamérica" se mexicanizó mediante la adquisición del Banco de Empleados.

Más tales concesiones especiales tuvieron vigencia solo hasta el 15 de septiembre de 1889, fecha en la que se promulgó el actual Código de Comercio, el cual contiene ciertos requisitos legales para las instituciones de crédito, entre los que destacan los siguientes:

- "a) las instituciones de crédito se habrán de regir por una ley especial (aún inexistente hasta esa fecha),
- b) mismas que deberán de contar con autorización de la Secretaría de Hacienda y contrato aprobado por el Congreso de la Unión".

Más a pesar de lo anterior, la anarquía bancaria continuo, y fué hasta el 19 de marzo de 1897, fecha en que se expidió la "Ley General de Instituciones de Crédito", que se puso fin a esta fase

de diversificación sin control. Ya que con esta legislación especial se limitó a los bancos en cuanto a reservas, facultades de emisión y apertura de sucursales. Además de que a través de ella se hizo una clasificación de las instituciones de crédito:

- 1) Bancos Comerciales (de emisión),
- 2) Bancos Hipotecarios,
- 3) Bancos Refaccionarios, y
- 4) Almacenes Generales de Depósito.

SEGUNDA FASE:

"LA DIVERSIFICACION BANCARIA BAJO REGLAMENTACION LEGISLATIVA, Y EL DESARROLLO DE LA BANCA ESPECIALIZADA"

(De 1898 a 1976).

Por todo lo anterior, la concepción que de esta fase se tiene resulta ser sumamente clara. Pues a estas alturas, ya se contaba con una legislación reguladora de un Sistema Bancario que se estructuraba con una mayor formalidad y con una orientación mucho más específica, el desarrollo de la Banca Especializada.

La primera tarea a realizar en esta fase fué la de canjear los billetes de los bancos en todo el país, que a la fecha vinieron funcionando como instituciones de emisión. Para tal efecto se creó a finales de 1898 el "Banco refaccionario

Mexicano", mismo que posteriormente cambió su nombre por el "Banco Central Mexicano" y funcionó como Cámara de Compensación.

Para 1907 se sucitó una crisis financiera derivada de la caída de los precios de las materias primas de exportación, propiciando numerosas quiebras y críticas al Sistema Bancario Mexicano.

Más, a pesar de lo anterior, a finales del Porfiriato existían en el país 24 bancos comerciales y 5 refaccionarios; sin embargo, por lo crítico que resultaba la situación imperante durante esa época, debido a los trastornos de la Revolución, el Sistema Bancario se vió golpeado fuertemente. La restricción de créditos y los retiros de los depósitos del público provocaron la quiebra de varios bancos.

Con la llegada de Victoriano Huerta al poder en 1913, el Sistema Bancario Nacional canceló sus funciones, reanudando sus actividades aunque en forma muy precaria, en 1914 con la ascensión de Venustiano Carranza a la Presidencia de la República.

Es precisamente durante esté período de gobierno que se creó por decreto del 19 de septiembre de 1915, el primer organismo de control directo sobre las instituciones de crédito, la Comisión Reguladora e Inspectorá de las Instituciones de Crédito; por otro lado, se comienza a formular el proyecto del Banco Único de Emisión, a funcionar con un fondo metálico de 100 millones de pesos de los cuales el 25% habría de ser aportado por el Gobierno.

Cabe señalar, que para 1920 existían en nuestro país 25 bancos comerciales, 3 hipotecarios y 7 refaccionarios.

Como un intento para conciliar al Gobierno y a los Banqueros, en 1924 se celebró la Primera Convención Bancaria en México.

De la cual derivó, el 28 de agosto del siguiente año, la "Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios", así como los Estatutos de la "Ley del Banco de México".

Mismo este último, que fué inaugurado el 10. de septiembre de 1925 por Plutarco Elias Calles.

En respuesta a la diversificación bancaria que se suscitó durante esta fase, en 1926 se fundó el "Banco Nacional de Crédito Agrícola" [B.N.C.A.]

Dos años más tarde nació la Asociación de Banqueros de México, A.C., y se creó la Comisión Nacional Bancaria, misma que después fué la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, para en época más reciente, volver a su primera denominación.

La citada Comisión vino a sustituir en sus funciones a la ya mencionada Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito, al fungir como "un órgano desconcentrado de la S.H.C.P., encargado de la inspección y vigilancia de las instituciones de crédito".[5]

No fué sino hasta 1931, que el Banco de México S.A., con la emisión de su Ley Orgánica del 31 de mayo, funcionó efectivamente como banco unico de emisión de billetes y de control del

circulante, es decir, como Banco Central de la Nación, en el que por tal quedaron asociados todos los bancos existentes en el país.

Su primer acto formal e importante fué caracterizado por la emisión de la Ley Monetaria de julio de 1931 [primera en su género], comunmente conocida como "Ley Calles", la cual consistió fundamentalmente en la desmonetización del oro y la plata.

En 1932, se promulgó la "Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito", con el objeto de promover los instrumentos de crédito y su mayor utilización en lugar de dinero; por su parte la constitución de bancos continuó, así en 1933 se creó el "Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas".

Durante el período de gobierno de Lázaro Cárdenas, caracterizado por vigorosos programas sociales y económicos, se fundaron los principales bancos nacionales. Cuya denominación radica en el hecho de ser instituciones de crédito constituidas dentro de la Administración Pública Federal, por lo que operan regularmente con un capital social aportado en más del 50% por el Gobierno Federal y como entidades de derecho público.

Instituciones que hoy en día, y por clasificación expresa de la ley, son denominadas comunmente Bancos de Desarrollo.

En el año de 1934 se creó Nacional Financiera [NAFINSA], y un año más tarde, en 1935, el Banco Nacional de Crédito Exterior [Bancomext]. De los cuales, ha destacado el papel fundamental de NAFINSA, como principal banco de fomento en nuestro país. Sin

descartar, claro está, el buen papel que ha desempeñado Bancomext en el cumplimiento de sus funciones.

Al respecto, cabe señalar que entre ambas instituciones crediticias ha existido una cierta similitud en la realización de sus funciones, diferenciándose tan solo por el enfoque particular que en ese sentido ha observado, NAFINSA como un banco de fomento de las actividades industriales y comerciales al interior del país, y Bancomext como banca de fomento de las actividades comerciales al exterior del país.

Volviendonos en el tiempo y a manera de comparación, podemos señalar que el Bancomext ha venido a caracterizar la expresión más actual y formal de dos casos de bancos que en el pasado se orientaron hacia el mismo objetivo, el Banco Nacional de San Carlos y el B.L.M. y S. Mismos que operaron como bancos de fomento al comercio en general, al interior y exterior del país.

En 1974 formó el Grupo Financiero Banobras, como resultado de la fusión entre dos bancos nacionales y uno privado, el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, el Banco Nacional Urbano, S.A. y el Banco del Pequeño Comercio, S.A.

Al año de 1975 existían 243 instituciones de crédito en México.

Mismo año en el que se creó el Banco Nacional de Crédito Rural, tras una segunda fusión entre bancos nacionales, el B.N.C.A., el B.N.C.E. y el Banco Nacional de Comercio Agropecuario.

Ya para el año de 1976, existía una conformación más formal,

clara y precisa del Sistema Bancario Nacional, se había desarrollado extraordinariamente la Banca Especializada y las Instituciones Nacionales de Crédito o Bancos Nacionales habían tomado gran importancia, específicamente el caso del Banco de México, S.A. y de NAFINSA.

"En general el crecimiento de las instituciones de crédito se dió hacia todo el país, pero con el terrible problema de que las obligaciones y préstamos del Sistema Bancario Mexicano eran a corto plazo y en general liquidez y rendimiento fueron características de éste".[6]

De ahí, que durante el transcurso de la fase que se analiza el Gobierno Federal se vió en la necesidad de crear instituciones de crédito organizaciones auxiliares de crédito, con carácter de nacionales, es decir, como entidades de derecho público. Con el fin de atender los requerimientos de crédito de los sectores indispensables a la economía nacional y que la banca privada no atendía.

Hasta 1976 el Gobierno federal había creado 14 Instituciones Nacionales de Crédito, aunque realmente para finales del mismo año solo existían 11 de dichas instituciones, debido a las fusiones celebradas entre algunas de ellas, y de las cuales ya se ha hablado en su momento. Instituciones entre las que sobresalen, además de las ya citadas, el Banco Nacional del Ejército y la Armada, el Banco Nacional del Monte de Piedad, el

Patronato del Ahorro Nacional y el Banco del Pequeño Comercio del D.F., S.A.

A estas alturas, el Sistema Bancario Nacional, en observancia a un Sistema de Banca Especializada imperante, se encontraba estructurado de la manera como se señala a continuación.

En materia de Autoridades Rectoras del mismo, y en base a su grado jerárquico, se encontraba:

- 1) a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público,
- 2) a la Subsecretaría de Crédito Público, vía la Dirección General de Crédito,
- 3) al banco de México, S.A., y
- 4) a la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

En materia de la Agrupación Institucional se encontraba:

1). a las Instituciones y Organizaciones Auxiliares Privadas de Crédito (concesionadas por el gobierno Federal, a través de la S.H.C.P., con la opinión de la C.N.B.S.). Mismas que de acuerdo a la ley se clasifican:

En el caso de la Instituciones en:

- a) Bancos de Depósito
- b) Bancos de Ahorro
- c) Bancos de Capitalización
- d) Sociedades Financieras
- e) Sociedades de Crédito Hipotecario
- f) Sociedades Fiduciarias

En el caso de las Organizaciones en:

- a) Almacenes Generales de Depósito
- b) Cámaras de Compensación

2). a las Instituciones y Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito (constituidas por el Gobierno Federal, teniendo participación directa en ellas al conformar parte de su capital social). Mismas de las que no se menciona o maneja una clasificación específica, identificándose tan solo como:

- a) Instituciones Nacionales de Crédito a los Bancos Nacionales, y
- b) Organizaciones Nacionales Auxiliares de Crédito a las entidades de derecho público que realizan funciones diferentes a las de los Bancos Nacionales.

Con lo anterior queda de manifiesto el desarrollo hasta entonces experimentado por el Sistema Bancario Nacional.

Cabe señalar que aún cuando por disposiciones o términos legales se podía hablar de la existencia de diferentes entidades o instituciones de crédito, es decir, de una banca especializada, en la realidad se daba que dichas instituciones conformaban ciertos grupos en sí mismas, ello debido a su naturaleza y origen de los capitales que les conformaban.

Un ejemplo muy claro a este respecto fué el de las siguientes instituciones crediticias: Institución, S.A., Financiera Institución, S.A. e Hipotecaria Institución, S.A.

que si bien, por requisitos legales eran diferentes entidades de crédito, en la realidad conformaban un mismo grupo financiero.

Esta situación aunada a una visible consolidación de fines e intereses de corte meramente capitalista, es decir, de naturaleza acumulativa o de concentración del poder económico, orilló a pensar en sustituir la citada idea original de la presente fase que se analiza por otra idea más acorde con los intereses y fines en ese momento predominantes dentro del ámbito bancario nacional.

Tal idea respondió a la conformación legal de la Banca Múltiple (Multibanca), y que derivó en una situación de controversia entre quienes respaldaban y quienes se oponían a ella.

Mientras que para los primeros, la Multibanca resultaba ser más eficiente y estable, para los segundos, obvios defensores de la Banca Especializada, la Multibanca encerraba en sí conflictos de intereses y una inherente concentración del capital financiero.

Sin embargo, tras resultar ser más fuertes los intereses de aquellos, la conformación legal de la Multibanca parecía ya un hecho.

"Como creemos que la Banca Múltiple será reglamentada en la ley mexicana, quizá las instituciones de crédito que actualmente no pertenecen a ningún grupo financiero sean absorbidas por alguno de éstos o bien que se

agrupen entre sí." [7]

Expresión que resulto ser una visión certera de lo que habria de acontecer, y con lo cual se pondria fin a una fase para dar comienzo a otra fase característica más de nuestro Sistema Bancario.

TERCERA FASE:

"LA UNIFICACION Y CONVERTIBILIDAD REGLAMENTADA DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO ESPECIALIZADAS EN BANCA MULTIPLE, Y LA CONCENTRACION DEL CAPITAL BANCARIO"

[De 1976 a 1982].

La presente fase inició, precisamente el 18 de marzo de 1976, fecha en que se publicaron en el Diario Oficial las Reglas de la Banca Múltiple. Definiendose a ésta, como a la Sociedad que tiene concesión del Gobierno Federal para realizar operaciones de banca de depósito, financiera e hipotecaria, sin perjuicio de otras concesiones que tuvieran para realizar otras operaciones vistas por la ley.

Si bien, de esta manera se dieron las bases para la conformación de la Multibanca en México, en realidad lo que se estableció fueron las bases legales para la concentración del capital bancario, y consecuentemente, para una mayor consolidación de los intereses financieros privados. Lo que habria de derivar posterior y fundamentalmente en prácticas

bancarias negativas y una especulación económica.

La primera transformación o constitución que se suscitó al respecto se dió en en diciembre de 1976, al unificarse el Banpacífico S.A. y el Banco Mercantil de México, S.A. en una sola institución de banca múltiple, cuando originalmente eran 4 instituciones de crédito.

1977 representó el año de mayor importancia para la Multibanca, pues 93 instituciones de crédito se convirtieron en 14 de Banca Múltiple (35 de las cuales correspondieron a Institución), naciendo de ésta manera: Multibanca Comermex S.A.; Bancreser S.A.; Banco Nacional de México S.A.; Banco Internacional S.A.; Banca Promex S.A.; Unibanca S.A.; Banca Metropolitana S.A.; Banco Occidental de México S.A.; Banco del Atlántico S.A.; Banco Mercantil de Monterrey S.A.; Banca Serfin S.A.; Institución S.A.; Actibanca Guadalajara S.A. y Banca Confia.

Algunos de los cuales resultan ser familiares en la actualidad.

En el siguiente año, fueron 29 las instituciones de crédito que se convirtieron en 10 de banca múltiple: Banpais S.A.; Bancam S.A.; Banco B.C.H. S.A.; Banco Continental S.A.; Banca Sofime S.A.; Polibanca Innova S.A.; Banco Regional del Norte S.A.; Crédito Mexicano S.A.; Banco Nacional Urbano S.A. y Banca Cremi S.A.

En lo general, 1978 fué un año de grandes expectativas para México, especialmente porque la riqueza petrolera de nuestro país

fue confirmada.

Para 1979 se fusionaron 19 instituciones de crédito en 6 instituciones de banca múltiple: Banco Langoria S.A.; Banco del Noroeste S.A.; Banco de Monterrey S.A.; Banco Popular S.A.; Banco del Centro S.A. y Banco Mexicano Somex S.A.; en ese mismo año, el 22 de agosto, nació el Banco Obrero.

Como se puede ver, con el transcurso del tiempo el número de instituciones fusionadas fue disminuyendo, así para 1980 se fusionaron tan solo 6 instituciones de crédito, conformando 3 bancos múltiples más: Probanca Norte S.A.; Banco Abourad S.A. y Banco de Oriente.

Sin embargo, la acumulación continuó en el mercado bancario, las fusiones entre bancos continuaron aunque a un menor ritmo, y con la variante de ser ahora en mayor medida entre multibancos ya constituidos.

Claro ejemplo de esto es lo que sucedió en los años siguientes:

En 1981 se fusionaron multibancos ya existentes (Bancam S.A. con Banca Metropolitana, y Polibanca Innova S.A. con Banco de Crédito y Servicio S.A.). Además de que 9 instituciones de crédito se convirtieron o se fusionaron en 3 bancos múltiples más: Banco Latino S.A.; Banco Ganadero S.A. y Banca de provincia S.A.

En 1982 se fusionó el Banco del Atlántico S.A. con Banpacífico S.A. y Crédito Mexicano S.A. con Banco Langoria S.A.

A estas alturas existía en nuestro país una fuerte

concentración bancaria, se podía hablar de concentración de capital financiero.

Basta citar que a principios de 1982 (año de la nacionalización bancaria) de los 36 multibancos que existían en México, dos (Institución S.A. y Banamex S.A.) sumaban el 42.19% del total de activos. Y si se hubieran considerado los activos de 4 instituciones más: Banco Mexicano Somex S.A.; Multibanco Comermex S.A.; Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos y Banca Serfín S.A., se tendría el 76.26% del total de activos en el sector bancario nacional.

La acumulación del capital bancario a consecuencia de la reglamentación de la Banca Múltiple resultaba ya evidente.

Como dato complementario de lo anterior, cabe señalar que

"la familia Espinoza Iglesias mantenía el 31.77% de las acciones de Institución, S.A., mientras que la familia Cosío Arino el 16.41% de las acciones de Banamex, S.A." [9], dos de los principales bancos en el país.

Por su parte, Valores Industriales S.A. (VISA) tenía el 50.43% de las acciones de Banca Serfín S.A., mostrándose así la unión existente entre el capital financiero y el capital industrial así como la fuerza económica que se tenía; dicha fuerza económica se tradujo en una cierta autonomía del Sistema Bancario en relación al gobierno; o dicho de otra manera, en una pérdida del control sobre dicho sistema por parte del Gobierno.

Situación que fué afrontada por el entonces Presidente de la

República Mexicana, el Lic. José López Portillo, con una medida contundente y determinante: la Nacionalización Bancaria.

CUARTA FASE:

"LA CONVERSION REGLAMENTADA DE LA BANCA MULTIPLE Y LA BANCA MIXTA EN SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO O BANCOS NACIONALES: LA NACIONALIZACION BANCARIA"

[De 1982 a 1990].

Como una respuesta de una situación difícil ante la cual, como en otras épocas, debía tomar el gobierno el control del sistema, el 1 de septiembre de 1982, fecha del último Informe de Gobierno de José López Portillo, se informó del decreto que nacionalizaba la Banca Privada, a excepción del Banco Obrero y Citibank N.A., no se nacionalizaron las Organizaciones Auxiliares de Crédito ni las oficinas de Representación.

La Nacionalización Bancaria se dió como una medida contundente y necesaria "para acabar con prácticas nocivas a la economía nacional", entre las que destacaban: el otorgamiento de créditos blandos o baratos a empresas cuyas acciones eran total o parcialmente de los banqueros, otorgamiento de créditos a empresas de los banqueros o sus parientes por montos que excedían los límites legalmente autorizados, pago de intereses por encima de los autorizados a clientes especiales, y trato discriminatorio en la prestación de servicios".[9]

A partir de ésta fecha, el Banco de México dejó de operar

como S.A., y en lo sucesivo es el único autorizado para realizar la importación y exportación de divisas y la única moneda en curso legal en el país era el peso mexicano.

En 1983, primer año de Gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado, se puso en marcha la "Ley Reglamentaria del Servicio de Banca y Crédito", publicada en el Diario Oficial del 31 de diciembre de 1982, señalando la conversión de las Instituciones Nacionalizadas del 1 de septiembre de 1982 y las Instituciones Mixtas de Crédito en Sociedades Nacionales de Crédito [S.N.C.], así como los objetivos primordiales de éstas, entre los que destacan los siguientes:

- a) fomentar el ahorro nacional,
- b) facilitar el servicio público de banca y crédito
- c) canalizar los recursos financieros a las actividades nacional y socialmente necesarias y prioritarias,
- d) procurar una oferta suficiente de crédito y evitar la concentración en personas o grupos.

En agosto del mismo año, inició el pago de la indemnización a los Banqueros expropiados de 32 instituciones de crédito, el equivalente al 83.3% del capital conjunto de la banca nacionalizada. Pago que realmente se dió 2 meses después, el 24 de octubre, a través de Bonos Gubernamentales de Indemnización Bancaria colocados en la Bolsa Mexicana de Valores.

Al respecto cabe señalar que el pago o valor de indemnización en el caso específico de Banamex, Institución,

Banreno y Serfin, estuvo muy arriba de sus valores contable y de mercado.

Como ejemplo, basta citar el caso de Institución, cuyo valor contable era de \$19,846,000,000 y su valor de mercado de \$6,563,000,000, contra un valor de indemnización de \$30,874,000,000.

Durante el mismo año de 1983, tras la liquidación de 11 instituciones y la fusión de 20 a otras, se redujo el número de instituciones nacionalizadas a 29 sociedades nacionales de crédito.

En 1984, el 9 de marzo mediante un comunicado de prensa, la S.H.C.P. informó que las empresas que la banca poseía en el momento de su nacionalización serían vendidas a los antiguos accionistas de los bancos, a excepción de las empresas directamente relacionadas o indispensables para el servicio público de banca. Venta que se llevó a cabo mediante paquetes, tomando los bonos de indemnización mencionados como forma de pago.

A finales del mismo año, el Presidente de la República envió al H. Congreso de la Unión diversas propuestas de ley que modificaron el Sistema Bancario Nacional, destacando dentro de estas los siguientes puntos:

- 1.) en la Ley Reglamentaria del Servicio de Banca y

Crédito, separa a las Sociedades Nacionales de Crédito en Instituciones de Banca Múltiple e Instituciones de Banca de Desarrollo,

2.) en la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, permite a los Bancos participar en el capital de los Almacenes Generales de Depósito o de Arrendadoras Financieras,

3.) en la Ley Orgánica del Banco de México, resalta la facultad que otorga al Ejecutivo Federal para decidir sobre el control de cambios, y en la presentación de la propuesta, el prohibir a Banxico "adquirir directamente del Gobierno Federal valores a cargo de éste último... toda vez que la institución estará facultada para hacer adquisiciones de valores gubernamentales en el mercado".[10]

Desde este año, segundo de la gestión de Miguel de la Madrid, y hasta un poco después de la llegada al poder de Carlos Salinas de Gortari, no se suscitaron más cambios relevantes dentro del Sistema Bancario Nacional, bajo control directo del Gobierno Mexicano a través de decreto de diversas leyes para tal efecto.

1989 fué un año importante para México, el año de la Sucesión Presidencial, el inicio de un período de cambios y reformas de influencia neoliberal orientadas a la consecución de la estabilidad y crecimiento de la Nación Mexicana: Carlos Salinas de Gortari asumió la Presidencia de la República, y desde su llegada al poder inicio con su tarea de reestructuración de los ámbitos nacionales.

El 31 de mayo el Presidente Salinas presentó el "Plan Nacional de Desarrollo", y dentro de la conformación de éste despejó más incógnitas acerca de su Gobierno Neoliberal. En una de cuyas partes señala: "las empresas públicas han sido y son uno de los instrumentos más efectivos con los que ha contado el Estado Mexicano para lograr el cumplimiento de sus objetivos económicos y sociales. Para que este balance se mantenga y se acreciente, las entidades que no reúnan las características de estratégicas, prioritarias, o las ambas, serán desincorporadas".[11]

Con lo anterior se abrió la posibilidad en su momento de reprivatizar la Banca Nacional; siendo la privatización de empresas el caso más drástico de modernización en nuestro país y que implicó un cambio total respecto a la política seguida por Gobiernos anteriores al de Miguel de la Madrid y que se fortaleció con la llegada de Salinas de Gortari.

Y tal vez, como una primer medida hacia la Desestatización Bancaria el mismo año (1989), en el sector bancario se liberaron las tasas de interés, ya los podrían ofrecer en base a su productividad tasas más competitivas, mismas que ya no tendrían que girar en torno al Costo Porcentual Promedio de Captación Bancaria [C.F.P.].

En febrero de 1990, se modificaron las leyes financieras y la Constitución para permitir la participación mayoritaria del capital privado en los bancos, lo cual evidenció el regreso de la Banca Privada en nuestro país.

QUINTA FASE:

"EL RETORNO DE LA PARTICIPACION DE LA INVERSION

PRIVADA DENTRO DE LOS CAPITALES BANCARIOS:

REPRIVATIZACION BANCARIA"

[De 1990 a la fecha].

El 2 de mayo de 1990, el Presidente Salinas envió una iniciativa al H. Congreso de la Unión para modificar los artículos 28 (relativo a la prohibición de las actividades monopolísticas en México) y 123 (referente a las disposiciones laborales) Constitucionales, con el fin de ampliar la participación de los sectores privado y social en el capital de los bancos. Proceso que culminó el 27 de junio del mismo año.

Un día después el Presidente envió nuevamente al Congreso un paquete de leyes financieras, en el que se incluían, en relación al Mercado Bancario, la "Ley de Instituciones de Crédito" y la "Ley para Regular a las Agrupaciones Financieras".

Propuestas que fueron publicadas al día siguiente, el 18 de julio en el Diario Oficial, con lo que se estaba cambiando, vía legal, el régimen de derecho público por el de derecho privado en las leyes bancarias.

En la "Ley de Instituciones de Crédito" quedó establecido que el servicio de banca y crédito solo podría ser prestado por instituciones de crédito (de Banca Múltiple o de Banca de Desarrollo). Puntualizando además acerca de los lineamientos que

deberían de observar, cómo deberían organizarse y como se habría de proteger a los intereses del público ahorrador.

En su artículo 3 quedó definido cuales instituciones conforman el Sistema Bancario mexicano, y en su artículo 7 las limitaciones a la Banca Internacional, a la que se le ampliaron sus posibilidades de operación permitiéndole realizar operaciones activas y pasivas con residentes en el extranjero.

De acuerdo a ésta ley el porcentaje de participación máxima que se le permite al capital extranjero en el capital social de los bancos es del 30%, y el porcentaje mínimo para cualquier accionista individual es del 5%.

Con la citada Ley de Instituciones de Crédito, en vigencia, se reemplazó a la anterior ley en la materia, la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

Por su parte, la "Ley para Regular las Agrupaciones Financieras", es una ley realista, ya que permite la formación de grupos más fuertes y diversificados capaces de dar respuesta a las necesidades de nuestro país.

De ésta manera, vuelve a Reprivatizarse la Economía Nacional, el capital financiero vuelve a sus antiguas manos a conformarse bajo un régimen de derecho privado en atención a las circunstancias y necesidades actuales envueltas por los cambios mundiales galopantes y que apuntan hacia un nuevo orden, así como por la observancia de una legislación formulada a este respecto para proteger los intereses públicos, sociales y de la Nación en general.

Con todo lo anteriormente expuesto, puede observarse claramente la evolución que el Sistema Bancario Nacional a manifestado desde sus inicios, enmarcados a finales del período colonial, hasta nuestros días con la Reprivatización de la Banca Nacional.

Evolución que en efecto, puede ser observada claramente por la identificación que se ha hecho de las fases características y de transición de la Banca en nuestro país, mismas que a lo largo de su historia han ido conformando el actual Sistema Bancario Mexicano.

3.2 ANTECEDENTES DE LA INSTITUCION.

El 15 de octubre de 1932 se formó una de las instituciones bancarias mas importantes en la historia de México: La Institución S.A., con el objeto de apoyar las actividades económicas del país, estaba compuesta por 28 personas incluyendo al gerente y a los mozos de servicio, y con un capital de quinientos mil pesos. La organización de la Institución, S.A., inicialmente fue de tipo estrictamente lineal, no solo por la limitación numérica de sus componentes que no pasaban de treinta, sino porque la orientación de sus políticas y las desiciones dependían de sus fundadores.

La institución, posteriormente planeo extender sus servicios al interior del país. Así ideó un sistema nuevo: la creación de bancos afiliados. A menos de dos años de su fundación, el primero de marzo de 1934, abrió sus puertas el primer banco afiliado: la filial Mercantil de Puebla, y en ese mismo año se creó la filial Mercantil de Guadalajara.

Por lo que respecta a las sucursales urbanas del Distrito Federal, las cuatro primeras inauguradas en 1941 fueron: Merced, Paraguay, Santa Maria y Morelos.

Dentro del período mencionado, en 1933, la institución estableció contacto con los primeros bancos corresponsales fuera de México. Cinco años más tarde, en 1937, las corresponsalias cubrieron todo el mundo.

En 1939 inició la Segunda Guerra Mundial; y pese a las

grandes dificultades, la institución continuó su desarrollo afirmándose en los mercados bancarios como una institución joven que avanzó con seguridad.

A partir de 1956, un acontecimiento trascendental marcó un cambio en la vida de los bancos afiliados: cambiaron simultáneamente sus denominaciones por las de la Institución, seguido por el de la entidad o plaza en que operaban. Sólo faltaban diez meses para llegar a los veinticinco años de trabajo. La uniformidad en la razón social hizo tangible la afiliación entre los bancos del interior y la institución en la ciudad de México. De ésta manera la institución contaban ya con 164 oficinas en toda la república.

Para entonces el área metropolitana ofrecía sus servicios a través de 33 sucursales. Y en 1955 un acontecimiento de carácter internacional abrió una nueva época: se estableció en Nueva York la primera oficina de representación en el extranjero, a la que siguió, un año más tarde, la segunda oficina de este género en Madrid.

El 29 de noviembre de 1956, la entonces financiera Industria y Comercio, se incorporó al sistema de nuestra institución y cambió su razón social por la de Financiera Institución con la modalidad de nombrar a funcionarios de la institución como miembros del Consejo de Administración, modalidad que se aplicó posteriormente a otras áreas del banco y que fue adoptada por diversas empresas.

El 7 de marzo de 1957 se fundó una sociedad de seguros

generales denominada Aseguradora Institución, continuando la expansión en el ramo de seguros; en 1964 se adquirió en su totalidad la compañía de Seguros de México y ambas se fusionaron en septiembre de 1965 en una sola compañía: Seguros de México Institución.

Para complementar su sistema, se fundó el 29 de abril de 1957 una sociedad, Hipotecaria Institución, organizada con el mismo propósito de extender todo género de facilidades de crédito a sus clientes; a su vez, el 23 de septiembre del mismo año se fundó la Inmobiliaria Institución, para garantizar el valor de las inversiones en inmuebles.

Los cambios anteriores se debieron, sin duda, a la nueva administración con la que se inició una época distinta. Se concibió una nueva forma de servicio más ágil y abierta y se entró de lleno al ámbito de la publicidad. El cambio interno fue tan radical que rebasó las fronteras de la institución e influyó decididamente en la Banca Mexicana.

Diez años más tarde, en 1967, se iniciaron los trabajos para automatizar sus sistemas. El primero y básico fue el de cheques, dos años tuvieron que transcurrir antes de que quedara implantado. Fue en realidad la base para la instalación del sistema de pagos activados por computadora, SPAC.

La automatización no llegó exclusivamente al sistema de cheques, fue el punto básico. Pero otras operaciones bancarias fundamentales se fueron integrando: cartera, cobranza, valores y créditos hipotecarios.

Por lo que se refiere a su tarjeta de crédito, 1969 fue el arranque; comenzó la afiliación de establecimientos y tarjetahabientes.

La base de su constante desarrollo fue indudablemente un equipo de trabajo de gran calidad: su personal. La preocupación de Institución por ayudarle a lograr su desarrollo integral se evidenció notablemente en 1971, al crear el Centro de Capacitación, el primero en su género dentro de la Banca Mexicana.

Un periodo importante para el crecimiento de la Institución fue el emprendido entre 1970 y 1973, durante el cual consolidó su expansión al extranjero con nuevas oficinas de representación en Europa (Londres) y Asia (Tokio), así como su primera sucursal en el extranjero (Los Angeles, en Estados Unidos) y su participación como accionistas de Libra Bank (de Inglaterra).

En 1974 y 1975 se creó la División de Ejecutivos de Cuenta y Área de Promoción Femenina. Dado que la promoción de sus productos se hacía mediante visitas personales, se consideró que el personal femenino era el más idóneo para visitar a domicilio a las damas que formarían parte de su clientela.

En busca de una estructura más funcional, se consideró la posibilidad de crear un solo organismo que asumiera el control de todas las áreas, cuya única función fuera la de dirección, la planeación, el control y la fijación de políticas y objetivos a nivel nacional, buscando la unidad de todas las empresas en una sola institución. En 1974 el Sistema de Bancos de la Institución

cambio su esquema de organización con el establecimiento de un Comité Directivo, con el carácter de principal órgano ejecutivo de la organización.

Este nuevo estilo de dirección se consideró una verdadera innovación en una empresa de las dimensiones de la Institución. Los resultados del cambio fueron positivos. El influjo de esta decisión llegó aún a empresas no bancarias. Días después, las noticias confirmaron que dos de las más sobresalientes empresas de Norteamérica implantaron ese mismo estilo de dirección.

En el mismo año se creó Arrendadora Institución y dos años más tarde iniciaba sus operaciones la Casa de Bolsa.

El 18 de noviembre de 1977 nació Institución, S.A. Este año fue de especial significación ya que, después de doce meses de intenso trabajo, se vio materializado un viejo sueño: hacer de los Bancos de la Institución, de la Financiera Institución y de la Hipotecaria Institución, una sola entidad.

La fusión de 35 bancos y dos empresas afiliadas no fue producto de la improvisación ya que la planeación llevada a cabo en años anteriores permitió que la fusión se realizara legal, contable y funcionalmente en tan sólo un mes, lo que a todas luces parecía imposible.

Por cuestiones de carácter legal la empresa fusionante fue Financiera Institución. Sin embargo, práctica y funcionalmente la institución continuó siendo la base de toda la estructura de Institución, S.A., como lo había sido del Sistema Bancos de la

Institución.

Así la Institución constituyó la cabeza de un grupo financiero que incluyó una compañía de seguros, una arrendadora, una casa de bolsa y una compañía inmobiliaria. Las oficinas de Institución en el país llegaban a 587. Se contaba con una sucursal en los Angeles, California, y se tenía oficinas de representación en Londres, Madrid, Tokio y Nueva York.

La fusión de la que nació Institución, S.A., permitió reunir en un solo consejo a los miembros de los anteriormente independientes consejos de administración de todos los bancos y empresas fusionadas, de modo que se pudo seguir contando con su solidaridad y entusiasmo.

Por otra parte, en 1978 su oficina de representación en Nueva York se convirtió en agencia y un año más tarde se dió la apertura de su oficina de representación en Sao Paulo, Brasil, y también el cambio a sucursal de la oficina de representación en Londres.

Uno de los rasgos propios de la expansión a nivel nacional de Institución fue su preocupación por atender a los sectores más necesitados de apoyo financiero: el campo, los agricultores, ganaderos y pequeños comerciantes. Se realizó un esfuerzo notable en los créditos obtenidos para la vivienda de interés social, diez millones más de los señalados a este renglón.

En 1979 Institución dió un paso fundamental en materia de automatización. fué entonces cuando se implantó el sistema On-Line que brindaba mayor rapidez y seguridad en las operaciones

bancarias y además reducía la carga de trabajo al personal operativo. La implantación del sistema On-Line no fue labor que se realizó de la noche a la mañana, sino que fue preciso capacitar al personal. Alrededor de dos mil empleados tomaron los cursos necesarios para adaptarse al nuevo modelo. Una vez más, la respuesta del personal fue sorprendente.

En 1978 y 1979 se ofreció a todo el público la oportunidad de convertirse en accionista de la institución. Esta puerta se abrió, desde luego, también al personal de Institución, al que incluso se le brindó la facilidad de un financiamiento por parte de la empresa. La acogida a esta proposición fue entusiasta: el personal adquirió más de un millón setecientas mil acciones. Desde ese momento la democracia del capital se convirtió en uno de los principales objetivos de la institución en beneficio del público y del personal.

El 11 de abril de 1977 se inició la construcción de la nueva oficina central: el Centro Institución, en el sur de la ciudad. Fue cuantiosa la inversión pero se consideró una solución adecuada a las necesidades que planteaba la dispersión de los edificios que ocupaba el banco en el centro de la ciudad.

Posteriormente, en 1980 se abrió una sucursal en la isla Gran Caimán, situada en el Caribe.

En 1985 se incorporó a la red internacional de telecomunicaciones swift, de esta forma quedó enlazada con 700 bancos de todo el mundo. El mismo año se iniciaron gestiones para adquirir la mayoría de las acciones del Bank en San Diego,

California, E.U.A. Por otra parte, el Banco de Inglaterra otorgó el título de Banco Reconocido a Institución en la sucursal de Londres.

El primero de septiembre de 1982, el Presidente de la República, el Licenciado José López Portillo, en su Informe de Gobierno decretó la nacionalización de la banca en un momento en que el país pasaba por un "reajuste económico muy serio".

EL primer director general de Institución, S.N.C., fue el licenciado Antonio Carrillo Flores, quien desempeñó el cargo durante tres meses: de septiembre a diciembre de 1982. El 8 de Diciembre de ese año, el licenciado Ernesto Fernández Hurtado tomó posesión como nuevo director de la institución.

En ese mismo año, Institución lanzó el servicio de cajeros automáticos facilitando a sus clientes la realización de sus operaciones bancarias.

En marzo de 1983, las sucursales de Institución en Monterrey, Nuevo León, Nuevo Laredo y Tamaulipas, quedaron incorporadas a la red de cómputo denominada Safe en línea, nombre que define a uno de los más modernos sistemas de teleproceso para la operación de transacciones bancarias en forma inmediata y automática, por medio de las transmisiones vía microondas y computadora instaladas en el Distrito Federal y en Monterrey.

En su afán innovador, Institución incorporó un moderno servicio para las empresas: Servicio Inmediato Empresañal (Institución SI), que facilitó a las empresas la realización automática de sus operaciones desde sus propias oficinas. El

sistema permitió integrar, mediante su registro electrónico y su red de comunicación, un sistema de administración de fondos de todas sus cuentas en las ciudades de México, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Nuevo Laredo, Cuernavaca y Cuautla.

El crecimiento de las operaciones que Institución realizaba, llevo a la desición de ampliar el Comité de Dirección que presidía el director general, a fin de que en adición al los directores de responsabilidad general, estuvieran representadas el Area Metropolitana, la del Interior, la de Tesorería, la Internacional y la de Personal y Administración; esto permitió una relación más directa y adecuada por parte del Comité de Dirección en todas las actividades.

También se decidió formar cinco Consejos Consultivos en el área de la ciudad de México, con el fin de atender mejor las diferentes e importantes zonas de negocios de la institución.

En 1985, Institución estableció importantes convenios con Aurrera y Visa con el fin de agilizar trámites en las operaciones con la tarjeta de crédito. En las cajas de las tiendas Aurrera en la ciudad de México se instalaron terminales electrónicas del Sistema Inmediato de Autorizaciones. Con Visa, los cajeros automáticos Institución SI quedaron incluidos en la misma red de comunicación por satélite, con el fin de que los turistas pudieran disponer de dinero en efectivo como cualquier titular de la tarjeta Institución SI.

Posteriormente, se creó el Servicio de Banca Integral Personalizada (BID) dirigida a un sector muy importante de sus

clientes, quienes a través de él reciben atención personal auxiliados por la tecnología mas avanzada, en un ambiente adecuado, con la privacidad y exclusividad necesarias para la asesoría profesional que requieran.

Una innovación más se dió en 1985, cuando se creó la tarjeta Institución Si Activa, un instrumento que no era una tarjeta de crédito, sino de débito y que facilitó a la clientela de cheques el acceso a sus propios recursos.

En noviembre de 1986 se instaló Planinstitución SI, transformando radicalmente la forma de operar en sus sucursales e introduciendo un cambio en el concepto de autoservicio. Poco después, nació la sociedad de inversión de renta fija, Fondo Institución, que inició con éxito sus operaciones.

El 14 de enero de 1987 se inauguró el moderno edificio del Centro Regional Tlaxcala, con la presencia del Presidente de la República, Licenciado Miguel de la Madrid Hurtado.

Dividido en tres zonas diferentes, el Centro Regional Jalisco abrió sus puertas el mismo año con 26 sucursales; éstas dependían anteriormente del Centro Regional Guadalajara. Gracias a este tipo de reordenamiento, ambos centros regionales controlan mejor los problemas que plantean las distancias entre una oficina y otra. Pero, el mayor beneficio se refleja en la atención a clientela.

En 1988 la Cámara Americana de Comercio otorgó a Institución el premio AMCHAM de Capacitación, en reconocimiento al programa

integral de formación de carrera de personal operativo en áreas de servicio al público y de administración interna, principalmente en operaciones y puestos clave.

El primero de diciembre de 1988 asume la Presidencia de la República el Licenciado Carlos Salinas de Gortari, y días después designa como nuevo director general de Institución al licenciado Héctor Hernández Cervantes.

Uno de sus primeros propósitos, dijo éste, sería contribuir "al sano y armónico ambiente laboral que es evidente en todas y cada una de sus instalaciones, el sentido de responsabilidad y dedicación de cada una de las personas que prestan aquí sus servicios".

En julio de 1988 creó el Grupo Banca Corporativa con el objetivo de consolidar el liderazgo en la intermediación financiera y bancaria con las grandes corporaciones.

En octubre Institución abrió una oficina de representación en Hong Kong con el objeto de incrementar las relaciones comerciales entre México y el lejano Oriente.

El 12 de julio, del mismo año, comenzó sus operaciones Factoraje Institución, como una empresa de intermediación financiera. La transacción básica del factoraje es la compra de cuentas por cobrar.

Nueve mil millones de pesos fue el resultado de las ventas automovilísticas en el área metropolitana durante la primera quincena de octubre, cuando Institución puso a disposición del público su plan de financiamiento automotriz llamado Planauto.

En 1990, Institución se convirtió en el primer Banco mexicano en inaugurar una oficina de representación en Santiago de Chile, para facilitar el intercambio comercial con dicho país tras 15 años de ruptura diplomática.

Con la puesta en marcha del nuevo Centro Regional Celaya, Institución persigue atender ágil y oportunamente las necesidades de tipo bancario y financiero de nueve importantes poblaciones del estado de Guanajuato.

Asimismo, Institución es el primer banco en dar respuesta a las necesidades de las tesorerías gubernamentales poniendo a su disposición el nuevo instrumento de captación financiera denominado Figober, que a la semana de su lanzamiento (2 de julio) superó los cincuenta mil millones de pesos en captación.

El 2 de mayo, del mismo año, el Presidente Carlos Salinas de Gortari envió al Congreso de la Unión una iniciativa de reforma constitucional para reestablecer el régimen mixto de la prestación del servicio de la banca y crédito. La Cámara de Diputados aprobó la iniciativa el 12 de mayo, y la de Senadores el día 22. Se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 27 de junio, una vez que fue aprobada por la mayoría de las legislaturas de los estados.

El mismo año se constituyó la Fundación Cultural Institución A.C., con el propósito de promover y realizar diversas tareas en favor del arte y de la cultura mexicana.

Institución inició 1991 abriendo caminos e incrementando negocios: uno de éstos un financiamiento por 130 mil millones de

pesos para la construcción de los 42 kilómetros de la carretera Tijuana Tecate. Otro más el Ficomer Savings, que es un fondo de inversión en fideicomiso constituido bajo las leyes de las Islas Gran Caimán, y cuyo fiduciario es Mercury Bank & Trust Limited, subsidiaria ciento por ciento de Institución.

El Comité de Desincorporación Bancaria, en una sesión celebrada el 24 de julio de 1991, acordó el cierre de registro de los interesados en adquirir títulos de propiedad del gobierno federal representativos del capital social de Institución, S.N.C., señalando como fecha límite para presentación de solicitudes de inscripción el 9 de agosto. El domingo 27 de octubre, el Comité de Desincorporación Bancaria anunció el ganador en la subasta por Institución, y éste resultó el Grupo Visa-Vamsa, encabezado por los señores Eugenio Garza Laguerre y Ricardo Guajardo Touché. El monto total de lo que se pagó por Institución ascendió a siete billones, setecientos noventa y nueve mil quinientos cincuenta y dos millones, cinco mil seiscientos setenta y cinco pesos. El 29 de noviembre los nuevos dueños de Institución tomaron posesión de sus cargos.

En 1991, el Presidente de la República Carlos Salinas de Gortari distinguió a Institución con el premio "Templo del Sol" por haber sido la institución bancaria con la mayor participación a nivel nacional, en el financiamiento a la vivienda de interés social a lo largo de 1990.

El 3 de mayo de 1992, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dio a conocer en el Diario Oficial de la Federación el

acuerdo por el que se modificó la autorización otorgada el 3 de mayo de 1991 para operar al Grupo Financiero Monterrey convirtiéndose en Grupo Financiero Institución.

Posteriormente, el director general de Institución, ingeniero Ricardo Guajardo Touché, dispuso la venta de acciones serie "A" a los empleados de la institución que desearan participar en el capital social del Grupo, y concedió créditos a cuatro años para liquidar el importe correspondiente.

3.3 ANTECEDENTES DE LA CAPACITACION

Con el objeto de ubicarnos en el tiempo, se va a mencionar algunas notas históricas que, directa e indirectamente, sirven como antecedentes de lo que hoy llamamos entrenamiento y capacitación.

Para evitar problemas semánticos, queremos aclarar oportunamente nuestra posición respecto a los términos, adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento y educación.

Cuando nos referimos genéricamente a la función de educación en la empresa, usamos indistintamente entrenamiento, formación, educación y capacitación. Usamos esta última expresión, debido a la popularidad y uso que se tiene en México.

Queremos aclarar en seguida los conceptos de desarrollo, capacitación y adiestramiento:

" El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo ponderadamente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los

aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre, y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas por el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas."

Debemos indicar, en principio, que el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo. El proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2,000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituyen un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que podemos llamar la era industrial - primera mitad del siglo XVIII - aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, con el menor tiempo posible.

Ya en nuestro siglo, el entrenamiento ha tenido un gran

deasrrollo. Por el año de 1915 aparece en los Estados Unidos de Norteamérica un método de enseñanza aplicado directamente al entrenamiento militar conocido como: "Método de los cuatro pasos", que son:

Mostrar

Decir

Hacer y

Comprobar

Debemos indicar que las dos guerras sufridas en este siglo dieron lugar al desarrollo de técnicas de entrenamiento y capacitación intensiva, cuyos métodos se han ajustados a otros campos de la acción humana, especialmente de la industria. En 1940 fue cuando se comenzó a entender que la labor del entrenamiento debía ser una función organizada y sistematizada, en la cual la figura del instructor adquiere especial importancia. Es relativamente cercano el momento, es decir, hace 12 ó 15 años, en que, en México las empresas públicas y privadas le diereon importancia a la educación y el entrenamiento. Se han creado diversos institutos de enseñanza a los que las empresas acuden para satisfacer sus necesidades en estas áreas independientemente de las empresas que, sin considerarse autoficientes, satisfacen sus propias necesidades. Asimismo, existen asociaciones que promueven la capacitación empresarial; esperamos que éstas logren sus buenos objetivos.

3.4 DEFINICION DE CAPACITACION

Ya que la capacitación es un proceso permanente de aprendizaje consideramos importante señalar qué entendemos por aprendizaje: "el proceso mediante el cual el individuo adquiere los conocimientos, habilidades y destrezas, que en el caso de la capacitación, corresponderán al puesto de trabajo.

Los logros del aprendizaje dependerán de los objetivos que se propongan en cada curso, esto es con base a las características y funciones de cada puesto.

Un objetivo es el enunciado claro y preciso del comportamiento que se espera de los trabajadores capacitados en un proceso específico de enseñanza-aprendizaje.

Un objetivo debe describir comportamientos observables de los capacitandos así como el nivel de ejecución requerido, debe ser expresado de la manera más sencilla posible, eliminando palabras innecesarias y evitando redacciones confusas que impidan al capacitando identificar con claridad lo que se espera de él.

Los objetivos pueden plantearse a tres niveles: Generales, Particulares y Específicos.

OBJETIVOS GENERALES: Expresan las capacidades, habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos por el capacitando al final del curso.

OBJETIVOS PARTICULARES: Son aquellos enunciados que nos permiten plantear la adquisición de conocimientos, habilidades, y destrezas que el capacitando adquirirá al finalizar el curso.

OBJETIVOS ESPECIFICOS: Son aquellos enunciados que nos permiten plantear los conocimientos, habilidades y destrezas que el capacitando adquirirá al finalizar cada tema, lo que dependerá de un adecuada implementación de actividades de instrucción.

AREA COGNOSCITIVA: Como su nombre lo indica es aquella que comprende todo conocimiento que se proporciona a los capacitandos y que va a permitirles desarrollar sus conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes en el trabajo.

AREA AFECTIVA: Es aquella que permite el desarrollo actitudinal del capacitando dentro de su ámbito de trabajo.

AREA PSICOMOTRIZ: Es aquella que comprende todos los conocimientos y actividades que impliquen una coordinación neuromuscular que facilite el desarrollo de destrezas y habilidades.

3.5 ANTECEDENTES EN LA REGLAMENTACION DE LA CAPACITACION

La idea de hacer una reglamentación de la Capacitación y Adiestramiento fue expresada por el Presidente López Portillo en su Primer Informe de Gobierno. Posteriormente envió una iniciativa de Ley donde se elevaba a rango de garantía social la capacitación. El 9 de enero de 1978, publicó el Diario Oficial el Decreto que adiciona la fracción XII y reforma la fracción XIII del apartado A del artículo 123, en el cual se establece la obligación de dar Capacitación y Adiestramiento a los trabajadores.

El 28 de abril se publican en el Diario Oficial las reformas a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo que reglamenta la norma constitucional, relacionada con la capacitación y adiestramiento a los trabajadores y entró en vigor el mismo año. El 8 de mayo se publican las bases para la designación de representantes de organizaciones nacionales de trabajadores y de patronos ante el consejo consultivo del empleo, capacitación y adiestramiento.

En junio 5 de ese mismo año se publica el reglamento de la Unidad Coordinadora del Empleo, la Capacitación y el Adiestramiento UCECA, organismo desconcentrado de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social responsable de la Coordinación de los esfuerzos para la implantación de la capacitación. En agosto

se suscribe un convenio entre la Secretaría de Educación y la Secretaría del Trabajo, en el que se establecen las bases de coordinación entre ambas dependencias. El 31 de agosto, la Secretaría del Trabajo otorga al I.M.S.S. el registro como primera entidad capacitadora.

Capacitación efectiva

¿Cuál es la capacitación que produce resultados?

La capacitación que produce resultados es aquella que perfecciona el desempeño de las funciones básicas de un puesto y atiende sólo marginalmente a las funciones secundarias.

Para llegar a ese discernimiento entre unas y otras, después de un buen diagnóstico debe hacerse una minuciosa jerarquización de los diversos aspectos del desempeño de un puesto y a partir de ahí confrontar lo real con lo ideal y establecer las prioridades de capacitación.

Alternativas de cumplimiento

Es indudable que el servicio y función de la capacitación en México se encuentra en una etapa floreciente. Los cursos que se ofrecen al público en general son numerosos, así como los que se imparten en las más grandes empresas del país. De hecho, muchas organizaciones sienten que por el hecho de impartir cursos y estar capacitando de alguna manera "hace años", ya cumplen con la ley.

Sin embargo, es importante recordar que la lista de obligaciones patronales en este renglón abarca mucho más que la mera responsabilidad de capacitar. Por lo tanto, hay que enfatizar que no basta con proporcionar capacitación, es necesario seguir y bien interpretar la totalidad de las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

Las empresas de México tienen varias opciones para cumplir con sus responsabilidades de capacitación y adiestramiento. El Artículo 153-B indica las siguientes:

Capacitar o adiestrar dentro de la empresa.

Capacitar o adiestrar fuera de la empresa.

Capacitar o adiestrar por conducto de personal propio.

Capacitar o adiestrar por medio de instructores contratados especialmente.

Capacitar o adiestrar por vía de instituciones, escuelas u organismos oficiales.

Capacitar o adiestrar mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En este caso queda a cargo de los patrones el cubrir las cuotas respectivas.

Se cuenta con varias posibilidades para elegir a conveniencia de la compañía.

Se trata de una obligación cuyos límites son las necesidades y peculiaridades del establecimiento.

Cualquiera que sea la opción escogida, se deberá seguir el proceso reglamentado por la ley.

3.6 COSTOS Y BENEFICIOS DE LA CAPACITACION

No ha faltado la controversia en torno a esta reglamentación del derecho a la capacitación, particularmente de parte de quienes creen que representa solamente cargas económicas para la empresa. No ha faltado la inquietud empresarial que ve en estas reglas una imposición que trasciende las posibilidades reales de la empresa. Tampoco se hace desear el que ve implicaciones de disminución de productividad al restar tiempo de la jornada de trabajo el que el trabajador habrá de dedicar a su capacitación, con menoscabo de la producción y su consecuente utilidad, sin mencionar las ventajas a mediano plazo.

De hecho, en respuesta a las críticas se puede afirmar que la capacitación correctamente implementada puede ser "la piedra de toque", el punto de apoyo para un impulso decisivo al desarrollo económico y social del país. Sin embargo, por tratarse de una inversión, la capacitación no aumentará la productividad sino a mediano plazo y siempre que esté bien impartida y corresponda a

las necesidades específicas del puesto. Es evidente que la instrumentación de un acabado sistema de capacitación habrá de impulsar nuevas y mejores relaciones de trabajo, ya que generará en el capacitado una legítima aspiración con mayores ingresos y mejores actitudes.

Finalmente, el argumento más contundente en relación a los beneficios que la empresa puede derivar de la capacitación bien entendida es que ésta incrementará la productividad y consecuentemente reducirá sus costos. En este renglón, un mecanismo propuesto por los creadores de esta legislación para asegurar las bondades de la capacitación es simple pero importante requisito para otorgar ascensos y llenar vacantes con quienes "hayan demostrado ser aptos y tengan mayor antigüedad, obviamente un mandato que habrá de tener significativas repercusiones sobre la productividad.

El aspecto costo/beneficio de la capacitación se encarna directamente en la definición misma del Artículo 153-A, el cual señala que el sistema ha de repercutir de estas dos maneras sobre el trabajador.

"Elevar su nivel de vida". La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos".

"Elevar su productividad". Cuando se logra este propósito es

indudable que el beneficio es plurilateral.

La ley en su artículo 153-F señala los objetivos de la capacitación de entre los cuales ninguno se refiere directa o indirectamente al desarrollo o capacitación humana. En otros términos, ¿se puede concluir que la ley entiende la función de capacitación y adiestramiento únicamente referida al beneficio de la productividad en las organizaciones, olvidandose del hombre en su persona y sólo considerandolo como máquina productiva, es decir, como uno más de los factores de la producción?

3.7 LOS SISTEMAS INFORMATICOS EN LA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

Dentro de su plan estratégico en materia de tecnología, esta institución ha establecido diversos convenios con empresas del ramo de telecomunicaciones, la informática y la computación. El propósito que se persigue es la formación de sociedades tecnológicas con cada una de las empresas proveedoras de la institución, a fin de que através de la conjunción de esfuerzos y el intercambio de experiencias, se logren los beneficios mutuos y en este caso permitan la innovación constante de los productos y servicios. De acuerdo con sete objetivo se han logrado convenios con las empresas IBM, NCR, Gentel/Telenorma, Tymplex y Anderson Consulting, a los que se suma el de Telecomunicaciones de México (TELECOMM).

Los avances de esta institución en diferentes aspectos relacionados con la tecnología han sido sustancialmente significativos, de ahí que la institución marche a la vanguardia y se mantenga con una visión innovadora en los productos y servicios que ofrece a su numerosa clientela. Con esto se ha fortalecido el concepto de autoservicio a través de una amplia red de cajeros automáticos a la vez que se cuenta con múltiples terminales en punto de venta, así, como las del Servicio Inmediato Empresarial, con las cuales se atienden los requerimientos del sector industrial, proporcionando facilidades para sus operaciones desde la comodidad de sus respectivas empresas; asimismo, se ha dotado a las sucursales de una extensa red de cómputo que las hace autosuficientes en el servicio, sin descuidar la adecuada unificación de la información.

Con el uso de dicha infraestructura y de acuerdo a los propósitos de acrecentar cada vez más el acervo tecnológico, el convenio con Telecomunicaciones de México abre más posibilidades y permite integrar un equipo de trabajo avocado a la investigación y desarrollo de nuevos procedimientos que permitan optimizar la utilización de la infraestructura tecnológica.

Ante los retos impuestos por los rápidos cambios que experimenta el mundo día con día, quienes estén dotados con los mejores equipos humanos y de cómputo para el tratamiento de la

información y para su aprovechamiento intensivo, sin duda estará en ventaja. La red-finanzas de esta institución optimiza el uso y aprovechamiento de los recursos de cómputo de la Dirección Corporativa de Finanzas y la coloca en una sólida posición para hacer frente a las enormes tareas derivadas de tales retos.

Desde un punto de vista conceptual, la red-finanzas es en realidad un conjunto de redes locales enlazadas entre sí a una red principal. Cada red local es atendida por un computador muy rápido y potente, denominado "servidor" de la red (puede ser una microcomputadora, una mini o una mainframe), que cuenta con una gran capacidad de almacenamiento en el disco y dispone además de equipos de asiliad conocidos como "periféricos", todo lo cual está dispuesto y es compartido por las estacionse de trabajo conectadas a la red.

La red principal, asu vez, une a los servidores de las redes locales y permite el intercambio de información a muy altas velocidades entre ellas. De esta manera se establece un puente por el que los usuarios de una de las redes pueden tener acceso a información que reside en el servidor de otra red, así como utilizar sus periféricos, lo cual le da una gran flexibilidad al conjunto.

Como periféricos de cada servidor se tienen impresoras laser, que ermiten obetener documentos de calidad; graficadores con alimentación automática de papel o de transparencias;

impresoras de alta velocidad para manejar grandes volúmenes de información en tiempos relativamente cortos y dispositivos de respaldo en cinta magnética para proteger la información contenida en los discos del servidor. En las áreas que lo requieren se tienen también impresoras de color.

Sobre la infraestructura de red con que se cuenta, se están creando procesos automatizados de apoyo a las operaciones vitales de Finanzas, organizados bajo un esquema de base de datos que permite a los usuarios de la red una explotación compartida de información que dichos procesos generan.

En el corto plazo, se tiene contemplada la creación de un mecanismo que regule y ordene el intercambio de información, denominado " Directorio Central de Productos ", que consiste en base de datos a la que tienen acceso todos los usuarios de la red y en la que están registrados, a modo de índice, una gran cantidad de informaciones que residen en ella y que se denomina " producto ".

Para cada uno de los productos existe una lista con sus principales características, como el nombre con que se reconoce, el área que los genera y actualiza, la fecha de su última actualización, la forma de accederlo en la red y sus atributos, estos últimos elementos codificados que sirven para hacer búsquedas.

De esta manera, cuando un usuario necesita determinada información, podrá hacer una consulta al Directorio indicando los atributos que le interesan y éste responderá con una lista de los productos registrados que poseen dichos atributos. El usuario entonces podrá acceder cada uno de ellos y aprovechar el que más se adecúe a sus propósitos.

Este concepto permitirá que unos construyan sobre el trabajo ya realizado de otros, en lugar de partir de cero cada vez, con el consiguiente incremento en productividad por la eliminación de trabajos repetidos.

A futuro se aprovechará la alta conectividad de la Red-Finanzas con productos que puedan integrar datos, servicios y aplicaciones, independientemente de los equipos, programas, sistemas operativos, sistemas de administración de datos o medios de almacenamiento en donde resida la información. La idea fundamental es que las aplicaciones puedan compartir recursos o información de varios servidores para completar sus tareas, con un mínimo de esfuerzo.

Los beneficios que se lograrán son:

- a) Integrar las aplicaciones departamentales dentro de los sistemas capaces de correr y administrar bases de datos.
- b) Capacidad para trabajar con programas y equipos

heterogeneos, así nuevas aplicaciones, en un ambiente de completa interoperabilidad.

c) Mayor integración en datos y servicios, seguridad y control en sistemas críticos y alto rendimiento en aplicaciones.

d) Flexibilidad para utilizar diversas herramientas que permiten el acceso y consulta a la información.

e) Iniciar acciones o servicios en cualquier parte de la red y obtener respuestas, sin importar el medio, sistema o formato donde resida la información.

La plataforma tecnológica que representa la Red-Financiera, permite enfrentar con éxito los cambios del entorno, al incrementar la capacidad de respuesta en materia de comunicación e información financiera.²

" En su dimensión de diseño prevista, la Red-Finanzas quedará integrada por 250 estaciones de trabajo enlazadas a ocho servidores y distribuidas en 15 módulos del centro de esta institución de Banca Múltiple. A la fecha, forman la red 152 estaciones de trabajo y seis servidores. Próximamente se incorporarán 98 estaciones y dos servidores más, convirtiéndola en la red de micro más grande de esta institución.

Dentro de los objetivos establecidos para implantar la red financiera tenemos los siguientes:

Dividir el trabajo

Establecidas las actividades de cada producto se procede a distribuir el trabajo entre los recursos humanos disponibles, mantener un solo responsable para cada actividad o producto, es una premisa vital.

Es importante tener tener en mente que establecer las actividades y duración, no implica una ejecución secuencial, dependiendo de las características y número de personas involucradas se pueden manejar con varias rutas paralelas.

Como herramienta, para este paso, se puede utilizar una ruta crítica la que mostrará las precedencias y actividades críticas o bien desarrollar una gráfica de Gantt. La herramienta seleccionada permitirá simultáneamente tener un panorama exacto de las actividades que deben estar ejecutando, para una fecha determinada, y sus responsables.

El producto final de esta etapa es un documento con las actividades/productos que deben entregar los recursos participantes mostrando los compromisos en tiempo. Mostrar este documento como una herramienta de autocontrol más que de compromiso, redituará en la participación y cumplimiento de los

objetivos, además de la preocupación, en los participantes, por mejorar la metodología de planeación.

Establecer procedimiento de cambios

El definir detalladamente un proyecto no debe ser inflexible ¿ Qué sucede si en el transcurso del desarrollo surgen nuevas necesidades ? ¿ Qué se hace, se aceptan o se rechazan? ¿ Conviene en ese momento implantarlas? ¿Cuál sería el procedimiento para formalizar la decisión ?

Las contestaciones a las preguntas anteriores, deben mantenerse bajo un procedimiento preestablecido, este procedimiento debe de diseñarse para poder controlar, aceptar o rechazar los cambios que quieran hacerse a la definición, alcance, productos o actividades del proyecto.

Previamente, al analizar la estimación de tiempo y costos, se citó la existencia de un " Presupuesto para Cambios " ; este presupuesto (en tiempo y dinero) tiene como objetivo el poder absorber los cambios " Menores " sin ocasionar variaciones en la fecha de determinación o en el presupuesto económico pactado.

Se sugiere manejar un presupuesto extra de 10% para absorber los cambios posteriores. Este porcentaje marca la frontera entre los cambios " Menores " y los " Mayores "; un cambio que no consuma más de 10% de lo estimado (tiempo y dinero)

podria ser aceptado sin modificacion en los compromisos establecidos. Un cambio " Mayor " podria aceptarse basado en negociaciones de compromisos (tiempo y dinero).

Para conocer si un cambio procede o no, se debe establecer la estructura y procedimiento para solicitud y aceptación de cambios.

- Identificar a las personas facultadas para solicitar un cambio y el procedimiento a seguir:
 - a) Recolectar información acerca del cambio.
 - b) Analizar alternativas de sustitución del cambio.
 - c) Detallar impactos y costos del cambio.
- Identificar a las personas facultadas para autorizar la aceptación del cambio, se deben revisar los compromisos que se modifican y pactarlos nuevamente.

Como información final importante, dentro del procedimiento de cambios, se considera la retroalimentación, dar a conocer a todo el grupo de trabajo un cambio aceptado, ayudará a eliminar errores futuros, ya que la mayoría de cambios que surgen durante el desarrollo de un proyecto pueden ser previstos durante la fase de definición, si los recursos involucrados tienen la suficiente información y experiencia.

El contar con un presupuesto y procedimiento de cambios, no debe verse como una forma de justificación de atrasos, este

presupuesto, debe usarse en casos extremos donde el cambio sea inminente y vital.

Establecer procedimiento de aceptación

Al terminar un producto se debe presentar para su aceptación; contar con un procedimiento predefinido, para lograr su autorización, eviatará apreciaciones subjetivas.

La base de este procedimiento es la definición de los productos; si no se hizo detalladamente sera difícil identificar bajo que características se puede considerar como terminado.

La aceptación es una serie de autorizaciones formales (por las personas facultadas para ello) que permiten continuar, con la siguiente etapa del proyecto. Si se carece de la autorización debe ser dada por el personal altamente calificado y normalmente resulta ser el líder del proyecto (o responsable).

El tener establecido un procedimiento formal de aprobación resultará, también, en rechazos formales; rechazos con una causa muy bien delimitada, productos que normalmente debe obetener su aprobación al segundo intento. Debe considerarse el procedimiento de aceptación para productos rechazados.

Nunca debe, un producto, requerir más de dos revisiones,

para su aprobación, si esto suceda, pueda ser un sintoma de pérdida de comunicación entre ejecutantes y aceptadores. Nuevamente es importante dar a conocer al grupo de trabajo las causas por las que un producto no se acepta, esto es con el objeto de aprovechar los errores cometidos, aprender de las equivocaciones.

Con los seis principios, explicados en esta parte, se manejan todos los proyectos de la División de Sistemas de Información en esta institución, logrando alcanzar en un 95% los compromisos con otras Divisiones y dando el servicio de computo que la institución requiere.

La implantación de los grupos de computo, que resultaron del estudio de planeación de la capacidad, es un proyecto más que debio ser administrado por los seis principios de productividad; el detalle de esta aplicación se muestra en el capítulo siguiente.

Implantación de la alternativa seleccionada

Esta parte describe la última etapa de la Metodología de Planeación de Capacidad.

Una vez realizadas las etapas de ambientación y de planeación, únicamente queda llevar a la realidad los resultados

de las investigaciones y estudios realizados. Ya se ha mencionado que debido a la complejidad de la implantación se recomienda desarrollarla como un proyecto independiente y muy bien controlado.

El objetivo de esta parte, es dar un panorama general del proyecto " Instalación de la segunda 3033, en esta institución, se entendió lo siguiente:

1. La segunda 3033 a instalar sólo substituye en su inicio, al MP58.
2. La MP58 se dedicara a las funciones de Soporte Técnico.
3. Los controladores de comunicaciones deben ser modificados a modelos JOS.
4. El impacto al servicio debe ser cero.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Se verá afectado el rendimiento de los elementos de una Institución de Banca Múltiple, si recibe capacitación?

El interés por recibir una adecuada capacitación vinculada a los problemas concretos de las instituciones recibe diferentes impulsos y orientaciones debido al nivel de competencia que se da entre estas y a la determinación individual de cada empleado por el hecho de estar a la vanguardia en cuanto al trabajo.

También se debe mencionar que otros aspectos determinantes en la formación de un empleado tienen su origen en las condiciones históricas que guarda la institución y que obliga, en muchos casos, a que el empleado busque mejores alternativas para ser capacitado y que no desempeñe actividades fundamentalmente administrativas o técnicas, lo cual, lo obliga a estudiar aspectos no contemplados en su formación o a realizar actividades diferentes correspondientes a la capacitación recibida.

5. HIPOTESIS

En relación a los factores que determinan la importancia de una adecuada capacitación en sistemas informáticos, tenemos la siguiente hipótesis:

"La capacitación en informática influye de manera importante en el buen rendimiento de las actividades de los empleados de esta institución de Banca Múltiple".

M E T O D O L O G I A

6. METODOLOGIA

6.1 POBLACION

Nuestra población elegida fueron los empleados que trabajan dentro de la misma institución de banca múltiple, en una de sus sucursales.

6.2 MUESTRA

Se utilizó el muestreo probabilístico, el cual pretende que todos las unidades tengan la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra, sacadas de una población finitas; las unidades que conformaron la muestra se seleccionaron al azar de la población.

6.3 SUJETOS

La población de nuestro estudio la representan 26 individuos, entre ellos: dos gerentes, un subdirector, seis ejecutivos, cinco secretarias, cinco supervisores y siete operativos, las edades de dichos individuos fluctuan entre los 20 y los 40 años. Debido a que el universo muestral de nuestra investigación fué pequeño utilizamos a toda la muestra.

6.4 INSTRUMENTOS.

Los instrumentos que se utilizaron para elaborar esta investigación fueron los siguientes: computadoras para recopilar y analizar la información obtenida, cuestionarios elaborados para obtener la información necesaria, la escala utilizada para la medición de los resultados fué la de Likert puesto que para los fines que persigue la presente investigación era la idonea. Esta escala tiene como ventaja no emplear jueces y se basa en la elaboración de varias declaraciones aplicadas a una muestra del universo de estudio.

Las respuestas tradicionales de esta escala son: a) Totalmente de acuerdo, b) De acuerdo, c) Indeciso, d) En desacuerdo, E) Totalmente en desacuerdo. Para los casos de declaraciones positivas los valores dados a las categorías de respuesta son: a=4, b=3, c=2, d=1 y e=0, y en el caso de las declaraciones negativas es: a=0, b=1, c=2, d=3, e=4. Cada sujeto recibirá una calificación total, sumando las declaraciones. De esta forma, la calificación final permite dividir el grupo en dos partes: individuos de puntuaciones bajas y de puntuaciones altas, para posteriormente realizar el análisis de estímulos que ayude a seleccionar las declaraciones de la escala en los resultados finales.

6.5 PROCEDIMIENTO

Se decidió obtener una muestra con empleados que laboraran en la Institución de Banca Múltiple.

Anteriormente se había incluido en la investigación a empleados que hubieran trabajado en esta institución, sin embargo, debido a la dificultad de encontrarlos y además porque se ocupaba demasiado tiempo en su búsqueda, fueron descartados.

Los empleados de esta institución fueron elegidos aleatoriamente, con el fin de que cualquiera de ellos tuviera la misma probabilidad de ser elegido, en base a los puestos que desempeñaban: dos gerentes, un subdirector, seis ejecutivos, cinco secretarías, cinco supervisores y siete operativos.

Por otra parte, los cuestionarios fueron aplicados, en su totalidad, el mes de febrero.

Las actividades que se realizaron después de obtener la información recolectada en los cuestionarios fueron tabular los datos, clasificarlos, aplicación de pruebas estadísticas, con el fin de encontrar ciertas similitudes o divergencias de los resultados obtenidos, para que posteriormente, se pudiera confirmar o rechazar nuestra hipótesis.

6.6 DEFINICION DE VARIABLES

Las variables utilizadas en la presente investigación fueron dos: una variable independiente representada por la capacitación en sistemas informáticos, entendida como aquellos cursos enfocados a afirmar o adquirir nuevos conocimientos, técnicas y programas que contribuyan a hacer más eficientes e innovadores a los sistemas informáticos de la Institución de Crédito; y una variable dependiente enfocada a la eficiencia, entendida, como la agilidad y rapidez de las operaciones con un grado mínimo de error y máxima exactitud por parte de los empleados de la Institución.

En base a la hipótesis ya formulada anteriormente se definieron las siguientes variables:

Para nuestra hipótesis: "la CAPACITACION en informática influye de manera importante en el desempeño de las actividades de los empleados de una institución de banca múltiple."

- Variable Independiente:

La capacitación en informática.

- Variable dependiente:

Buen desempeño de las actividades

6.7 RECOLECCION DE DATOS

Como ya se dijo, la muestra fue tomada aleatoriamente, de esta manera se entrevistó a empleados que trabajaban, principalmente en diferentes horarios.

Metodos de recopilación:

El método de recolección de datos fue mediante la aplicación de un cuestionario estructurado, esto nos permitió llevar a cabo la investigación de manera más rápida, así como tabular más fácilmente la información recolectada.

Respecto a las Fuentes de Información se utilizaron fuentes tanto internas como externas:

Internas: La biblioteca de la misma Institución.

El Departamento de Planeación de esta.

Externas: La Biblioteca de la UAM-I (Básicamente revistas sobre esta Institución).

La Biblioteca del Banco de México.

Revistas, Periódicos y Documentos.

Prueba Piloto.

El cuestionario paso por una prueba piloto que se aplicó a algunos compañeros de diversas instituciones, en donde se pudieran detectar ciertas fallas de preguntas mal formuladas o confusas, que provocaran tensión sobre los encuestados y que de alguna forma se corria el riesgo de que la información que se obtuviera fuera errónea. Todo ello con el fin de corregir y plantear mejores preguntas que contribuyeran a que la investigación se realizara adecuadamente.

7. RESULTADOS

CUADRO DE RESULTADOS: INDICE DE DISCRIMINACION

1.	r >	.011
2.	r >	.341
3.	r >	.380
4.	r <	.741
5.	r >	.103
6.	r >	.370
7.	r <	.377
8.	r >	.326
9.	r >	.400
10.	r >	.428
11.	r <	.392
12.	r <	.377
13.	r <	.125
14.	r >	.299
15.	r >	.392
16.	r >	.409
17.	r >	.302
18.	r >	.405
19.	r >	.384
20.	r <	.336
21.	r >	.295
22.	r >	.837
23.	r >	.352
24.	r <	.475
25.	r >	.475
26.	r >	.384
27.	r >	.384
28.	r >	.392
29.	r <	.360
30.	r >	.462
31.	r >	.410
32.	r >	.384
33.	r >	.295
34.	r >	.310
35.	r >	.346
36.	r >	.351
37.	r >	.346
38.	r >	.384
39.	r >	.360
40.	r >	.331
41.	r <	.322
42.	r >	.352
43.	r >	.408
44.	r >	.384
45.	r <	.400
46.	r >	.450
47.	r >	.358
48.	r >	.464

CAPACITACION

1.- 51
 2.- -23
 3.- 17
 5.- 5
 6.- -16
 8.- 31
 9.- 14
 24.- 19
 25.- 13
 27.- 14
 30.- -4
 31.- 12
 32.- 26
 33.- 32
 35.- 4
 36.- -19
 37.- 26
 40.- 34
 41.- 37
 42.- 19
 49.- 22
 47.- -24

RENDIMIENTO

10.- 18
 13.- -4
 18.- 3
 19.- 23
 20.- 14
 21.- 43
 26.- 16
 28.- 11
 29.- -2
 34.- 40
 38.- 22
 39.- 28
 43.- 21
 48.- -6

MEDIA Y1= 14.181818
 VARIANZA 1= 19.657606

MEDIA Y2= 16.214286
 VARIANZA 2= 14.561096

T= -1.4615946

T= -1.462 < 1.711 < 2.064
 P= 0.05 P= 0.01

7.1 TRATAMIENTO DE DATOS

7.1.1 Prueba tipo Likert.

Este tipo de prueba se utilizó para poder realizar el análisis de las declaraciones y poder determinar la discriminación de un grupo alto con respecto al bajo. En este caso se calificó a todos los sujetos con respecto al total en sus escalas completas, tomando en cuenta sus frecuencias.

7.1.2 Prueba " t ".

Esta se utilizó para medir dos grupos, a mencionar, capacitación y rendimiento en forma independiente y de esta manera poder determinar si existían diferencias significativas.

7.1.3 Distribución Binomial y Grados de libertad.

Este quedó determinado por el número total de sujetos entrevistados menos dos y posteriormente se verificó con los valores comunes de la distribución binomial.

7.2. ANALISIS

PREGUNTA No. 1:

La capacitación es significativa ya que, realmente juega un papel muy importante dentro de esta Institución de Banca Múltiple.

PREGUNTA No. 2:

La periodicidad de la capacitación si es la adecuada a las necesidades de la institución por lo que resulta significativa.

PREGUNTA No. 3:

La institución realmente si se preocupa por la impartición de cursos de capacitación en periodos determinados por lo que se determina que la impartición de cursos son significativos.

PREGUNTA No. 4:

Pese a la periodicidad y la importancia que la institución da a la capacitación, el contenido de los programas de ésta no son significativos ya que son inadecuados con respecto a los objetivos que tiene la organización.

PREGUNTA No. 5:

La institución cuenta con buenos mecanismos de selección de personal. Esta respuesta resulta significativa.

PREGUNTA No. 6:

Dentro de la institución, los cursos de capacitación resultan significativos ya que se imparten dentro del horario de trabajo tal y como se establece en la Ley.

PREGUNTA No. 7:

La información recolectada con los cuestionarios nos muestra que los problemas de trabajo no se resuelven con la impartición de cursos de capacitación por lo que no resulta significativa.

PREGUNTA No. 8:

En esta pregunta pudimos observar que es significativa por lo que es necesario detectar las necesidades de la institución para poder encaminar una adecuada capacitación.

PREGUNTA No. 9:

La respuesta es significativa debido a que el contenido de los cursos de capacitación obedecen a las necesidades reales de

la capacitación.

PREGUNTA No. 10:

Los resultados de los cuestionarios demuestran cierto grado de significación de la respuesta debido a que la institución lleva a cabo periodos de capacitación para obtener el mayor rendimiento de sus integrantes.

PREGUNTA No. 11:

Observamos que la duración de los cursos son demasiado cortos para acumular conocimientos, por lo que resulta poco significativa

PREGUNTA No. 12:

No es significativa debido a que no es necesariamente la capacitación la que juega un papel relevante para el desarrollo y bienestar de la institución, ya que existen otras diversas alternativas.

PREGUNTA No.13:

Se pensaba que existía una idea clara de lo que son los

sistemas informáticos, pero la realidad arroja que no es significativa debido a que existe heterogeneidad en las respuestas.

PREGUNTA No.14:

Debido a los profundos cambios tecnológicos se piensa que si es necesario recibir una adecuada capacitación en relación a los sistemas informáticos. Resultando también significativa esta respuesta.

PREGUNTA No. 15:

La respuesta para la realización de una adecuada capacitación resulta significativa ya que la institución si cuenta con los instructores adecuados.

PREGUNTA No. 16:

Las técnicas y medios para la impartición de la capacitación son los adecuados para que se lleve a cabo de manera óptima. Dando por resultado una respuesta significativa.

PREGUNTA No. 17:

Según la encuesta la pregunta resulta significativa, debido

a que los sujetos en su mayoría creen que es necesario recibir cursos en informática.

FREGUNTA No. 18:

Esta pregunta resultó significativa, ya que la mayoría de los encuestados piensan que el departamento en que se encuentran laborando cuenta con el equipo adecuado para el desempeño de sus actividades.

FREGUNTA No. 19:

La respuesta es significativa ya que el paquete que se usa para la computadora resulta ser bueno para el desempeño de las labores de los empleados.

FREGUNTA No. 20:

Sin embargo, los sujetos se inclinan a pensar que los cursos que imparte la institución no mejoran el rendimiento de las actividades que se realizan. Dando como resultado una respuesta no significativa.

FREGUNTA No. 21:

El manejo de las computadoras resulta significativa debido a que es algo de primera necesidad en la actualidad.

PREGUNTA No. 22:

Resulta significativa, ya que en general se piensa que entre mayor sea el nivel de capacitación en un individuo, tanto mayor será la productividad que este reportará a la institución.

PREGUNTA No. 23:

La capacitación en sistemas informáticos si representa una oportunidad de escalar puestos. Siendo esta también significativa.

PREGUNTA No. 24:

Pese a tener una capacitación en informática, los resultados arrojan que no es significativa la respuesta, debido a que esto no es un factor que garantice estabilidad dentro del puesto que se desempeña en la institución.

PREGUNTA No. 25:

La forma en que están organizados los cursos de capacitación en la institución resultan significativos ya que realmente permiten, según los encuestados, llevar una secuencia

lógica en los conocimientos adquiridos y próximos a adquirir.

PREGUNTA No. 26:

Los equipos utilizados en el puesto en que se labora y el que se utiliza para impartir los cursos realmente son homogéneos. Quedando como respuesta significativa.

PREGUNTA No. 27:

Dados los resultados esta resulta significativa debido a que los cursos en informática impartidos si van acordes al desarrollo tecnológico.

PREGUNTA No. 28:

Según la encuesta esta también resulta significativa ya que los cursos en informática si están intimamente ligados con las actividades que los individuos realizan dentro de la institución.

- PREGUNTA No. 29:

Se encontró que los conocimientos adquiridos si se pueden llevar a la práctica ya que si se puede tener acceso a las computadoras. Pese a esto el resultado es no significativo.

PREGUNTA No. 30:

Los resultados obtenidos muestran que es significativa, una vez tomado algún curso en informática, este si se puede llevar a la práctica.

PREGUNTA No. 31:

Observamos que la respuesta es significativa debido a que la capacitación satisface realmente las necesidades de conocimiento de los individuos.

PREGUNTA No. 32:

La información recolectada arroja que las instalaciones donde se imparten los cursos de capacitación son las adecuadas. Siendo esta respuesta significativa.

PREGUNTA No. 33:

La actualización en materia de capacitación remarca una gran importancia para el buen desenvolvimiento en el futuro. Quedando esta también como significativa.

PREGUNTA No. 34:

La aplicación de los sistemas informáticos dentro de la

institucion realmente es un factor significativo importante, según los encuestados.

PREGUNTA No. 35:

Si es significativa debido a que los sujetos encuestados si están de acuerdo en invertir varias horas de su tiempo para actualizarse en cuanto al manejo de los sistemas.

PREGUNTA No. 36:

Según el cuestionario esta respuesta es significativa, debido a que los sujetos , tienden a esperar la capacitación por parte de la institución.

PREGUNTA No. 37:

Dados los resultados estos son significativos debido a que los sujetos en su mayoría están de acuerdo en que, si no reciben la capacitación por parte de la institución buscarían la manera de obtenerla por otras fuentes.

PREGUNTA No. 38:

Las alternativas son buenas aún cuando se reciben de fuentes ajenas a la institución, consideran los sujetos. Quedando como significativa.

PREGUNTA No. 39:

Realmente es significativa debido a que los elementos de la institución son más productivos una vez recibido algún curso en informática.

PREGUNTA No. 40:

Los sujetos están convencidos en que la capacitación juega un papel muy importante en el progreso de la institución. Por lo que observamos que es significativa.

PREGUNTA No. 41:

Con los resultados obtenidos podemos observar que una vez recibido algún curso de capacitación no se mejora el nivel de habilidades manuales, conocimientos y actitudes del personal. Se pensaba que la respuesta resultaría significativa pero resulto todo lo contrario.

PREGUNTA No. 42:

Esta respuesta resulta bastante significativa debido a que la parte sustancial de la capacitación cumple con el objetivo de ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo.

PREGUNTA No. 43:

Realmente es significativa ya que existe cierto grado de deserción por parte del personal de la institución una vez tomado un curso en sistemas informáticos, ya que las alternativas de encontrar mejores fuentes de trabajo son muy amplias.

PREGUNTA No. 44:

El medio ambiente que rodea a los cursos de capacitación la hacen bastante significativa ya que resultan ser los adecuados.

PREGUNTA No. 45:

Los resultados arrojan que las relaciones interpersonales no son significativas debido a que cambian después de tomar los cursos en informática.

PREGUNTA No. 46:

La capacitación en sistemas informáticos si ayuda a ocupar puestos elevados en periodos más cortos. Siendo esta lo bastante representativa significativamente.

PREGUNTA No. 47:

La institución realmente se encarga de boletinar al personal capacitado a las demás instituciones si en esta no hay vacantes. Por lo que la clasificamos como significativa.

PREGUNTA No. 48:

No existe grado de resistencia a los cambios que pueda generar un curso de capacitación. Siendo esta significativa.

CONCLUSIONES

En términos generales, hasta el momento, el desarrollo de la presente investigación en su primera parte ha sido relativa a la exposición principalmente del marco teórico, mediante el cual se proporciona una visión clara y precisa de la naturaleza y características inherentes a la investigación que realizada.

Realizamos una exposición introductoria del concepto de Banca Múltiple en nuestro país, en base al marco legal vigente, también hacemos referencia a los primeros indicios de la actividad bancaria en México, específicamente a sus antecedentes más remotos.

De igual manera, abordamos un aspecto íntimamente relacionado con el tema de nuestra investigación referente a los antecedentes de la Banca en México.

La evolución de la Banca en México ha sido expuesta en cinco etapas principales, con el fin de proporcionar una visión lo más clara posible de su desarrollo, cada una de dichas partes responde a un periodo específico y característico de la actividad bancaria en nuestro país, y cuya interrelación natural e inherente ha venido conformando en términos reales nuestro actual Sistema Bancario.

Un tercer punto fundamental es la exposición de los antecedentes de la Institución al rededor de la cual gira la presente investigación, puntualizando la trayectoria realizada por la Institución a lo largo de su historia, desde sus inicios a principios de los años treinta, hasta su actual manifestación en los principios de la década de los noventa.

De esta forma, se puede observar el enfoque deductivo rector de la presente investigación, es decir, seguimos un análisis partiendo de lo general, para pasar después, a lo particular.

El siguiente punto que exponemos se refiere concretamente a la conceptualización de la Capacitación y del Adiestramiento, así como a ciertos aspectos relativos y esenciales a ambos términos, expresados desde un punto de vista teórico legal.

El punto anterior se complementa con la descripción siguiente relativa al tratamiento histórico de la normatividad propia de la capacitación, es decir, a los antecedentes de la reglamentación de ésta.

Para complementar más el aspecto de la capacitación exponemos también los principales objetivos que se persiguen con la misma.

Posteriormente se hace un tratamiento más específico y preciso del aspecto capacitación en relación con la Institución objeto de la presente investigación, se mencionan los principios básicos formulados por la Institución para el establecimiento de su Sistema de Capacitación del Personal, así como una descripción de tales principios y del sistema en su conjunto.

Como siguiente punto del esquema, se evidencia una cierta continuidad en el tratamiento particularizado del aspecto de la capacitación de la Institución en cuestión. Aquí nos referimos al organismo creado por la Institución misma para apoyar a la Capacitación de su personal y, para garantizar el cumplimiento efectivo y satisfactorio de ésta y de sus objetivos y metas orientados en este sentido.

Los dos últimos puntos del marco teórico evidencian una relación lógica y obvia con las anteriores puntualizaciones, en cuanto a su enfoque particularizado del aspecto de Capacitación aunque con ciertos matices de peculiaridad, pues si bien en tales puntos se ha hecho referencia a la Capacitación en relación directa con la Institución, cabe señalar que este tratamiento muestra un orientación específica y casi dominante dentro de una Institución de Banca Múltiple dada su naturaleza funcional y operativa, orientación que no es más que la relativa al ámbito

informático y de automatización.

Así pues, en el penúltimo punto que compone el marco teórico de la investigación se desarrolló precisamente el ámbito de los Sistemas Informáticos en relación directa con la Institución objeto de análisis. El desarrollo de este punto ha sido estructurado en cinco partes esenciales y en orden de importancia respecto a los objetivos de la investigación y para la realización plena y precisa del presente trabajo. En cada una de las partes se hace referencia a un tratamiento específico de relación directa con el tema en cuestión (los Sistemas Informáticos), y que de manera integral conforman la exposición total de este aspecto.

El último punto se refiere exclusivamente al aspecto de la automatización dentro de la Institución. Aquí se maneja una visión práctica y directa de la exposición manejada en el punto que precede a este, lo cual no es más que la manifestación precisa y pormenorizada del ámbito de los Sistemas Informáticos dentro de la Institución que se ha venido analizando.

Esto es, a grandes rasgos, la manera como ha sido desarrollada y descrita la primera parte del presente trabajo, misma que, como se señaló anteriormente, representa la espina dorsal de del trabajo realizado y de la investigación y a través

de la cual se ha determinado su orientación precisa. En términos formales, la primera parte es el factor que mas importancia tiene en nuestro Marco Teórico.

A continuación, pasaremos al desarrollo de la segunda parte de este documento, referente al análisis de los resultados estadísticos.

Como ya lo mencionamos antes, el método estadístico utilizado para manejar los datos recolectados en nuestra investigación, fué la prueba tipo Likert y la prueba tipo "t".

De la 48 preguntas de los cuestionarios aplicados a personal de la Institución, hubo que eliminar 10 puesto que no fueron significativas, es decir que no sustentaban nuestra hipótesis, pero esto no significa que fueron inútiles, se aplicó este mecanismo con el único fin de simplificar el proceso de interpretación de los datos estadísticos vertidos en los cuestionarios.

A fin de realizar estas pruebas, se dividieron los 26 cuestionarios en dos grupos, de donde se observamos una marcada

diferencia en cuanto a preguntas descartadas en un grupo y otro, en otras palabras, hubo poco consistencia en los dos grupos debida seguramente a que se aplicaron a sujetos con distintas gerarquías y ocupaciones dentro de la Institución.

En la prueba "t" se observó una diferencia significativa en el grupo "capacitación" y el grupo "rendimiento", por lo que concluimos que la Capacitación en sistemas Informáticos no es factor que determine el desempeño de los empleados de esta Institución de Banca Múltiple.

De la interpretación final de los resultados de los cuestionarios concluimos que si es necesario recibir una buena capacitación en cuanto a los Sistemas Informáticos; sin embargo, se contradice con el resultado de la prueba "t" por lo que deducimos que existe un variable extraña que influye de alguna manera en dicha prueba.

ANEXO

	A	B	C	D	E
1	25	1			8
2		5	1		1
3	2	18	2	3	3
4	3	9	4	7	1
5	3	5	9	8	7
6		6	5	8	1
7	3	12	3	7	1
8	9	15		2	
9	2	15	4	5	
10	4	14	5	2	1
11		9	4	12	1
12	3	4	2	16	1
13	2	6	6	10	1
14	16	9			1
15	3	12	6	3	2
16	3	16	3	3	1
17	16	10			
18	5	8	2	7	4
19	5	16	4	1	
20	8	17		1	
21	18	7	1		
22	17	7		2	
23	13	10	2	1	
24	5	13	4	4	
25	5	9	7	4	1
26	3	15	3	5	
27	5	12	4	4	1
28	2	14	4	5	1
29	4	6	3	10	3
30	3	8	2	8	5
31	2	15	3	5	1
32	5	16	2	1	2
33	18	7		1	
34	14	12			
35	16	9		1	
36	2	4	3	10	7
37	11	8	3	4	
38	6	12	6	2	
39	6	17	2	1	
40	9	16	1		
41	11	15			
42	8	9	3	6	
43	3	17	4	2	
44	3	18	4	1	
45	1	12	4	9	
46	1	5	8	8	4
47		3	8	3	12
48	2	6	5	10	3

	A	B	C	D	E
1	96.15384	3.846153	0	0	0
2	0	19.23076	3.846153	46.15384	30.76923
3	7.692307	69.23076	7.692307	11.53846	3.846153
4	11.53846	34.61538	15.38461	26.92307	11.53846
5	11.53846	19.23076	34.61538	30.76923	3.846153
6	0	23.07692	19.23076	30.76923	26.92307
7	11.53846	46.15384	11.53846	26.92307	3.846153
8	34.61538	57.69230	0	7.692307	0
9	7.692307	57.69230	15.38461	19.23076	0
10	15.38461	53.84615	19.23076	7.692307	3.846153
11	0	34.61538	15.38461	46.15384	3.846153
12	11.53846	15.38461	7.692307	61.53846	3.846153
13	7.692307	23.07692	23.07692	38.46153	7.692307
14	61.53846	34.61538	0	0	3.846153
15	11.53846	46.15384	23.07692	11.53846	7.692307
16	11.53846	61.53846	11.53846	11.53846	3.846153
17	61.53846	38.46153	0	0	0
18	19.23076	30.76923	7.692307	26.92307	15.38461
19	19.23076	61.53846	15.38461	3.846153	0
20	30.76923	65.38461	0	3.846153	0
21	69.23076	26.92307	3.846153	0	0
22	65.38461	26.92307	0	7.692307	0
23	50	38.46153	7.692307	3.846153	0
24	19.23076	50	15.38461	15.38461	0
25	19.23076	34.61538	26.92307	15.38461	3.846153
26	11.53846	57.69230	11.53846	19.23076	0
27	19.23076	46.15384	15.38461	15.38461	3.846153
28	7.692307	53.84615	15.38461	19.23076	3.846153
29	15.38461	23.07692	11.53846	38.46153	11.53846
30	11.53846	30.76923	7.692307	30.76923	19.23076
31	7.692307	57.69230	11.53846	19.23076	3.846153
32	19.23076	61.53846	7.692307	3.846153	7.692307
33	69.23076	26.92307	0	3.846153	0
34	53.84615	46.15384	0	0	0
35	61.53846	34.61538	0	3.846153	0
36	7.692307	15.38461	11.53846	38.46153	26.92307
37	42.30769	30.76923	11.53846	15.38461	0
38	23.07692	46.15384	23.07692	7.692307	0
39	23.07692	65.38461	7.692307	3.846153	0
40	34.61538	61.53846	3.846153	0	0
41	42.30769	57.69230	0	0	0
42	30.76923	34.61538	11.53846	23.07692	0
43	11.53846	65.38461	15.38461	7.692307	0
44	11.53846	69.23076	15.38461	3.846153	0
45	3.846153	46.15384	15.38461	34.61538	0
46	3.846153	19.23076	30.76923	30.76923	15.38461
47	0	11.53846	30.76923	11.53846	46.15384
48	7.692307	23.07692	19.23076	38.46153	11.53846

NOTAS

- 1) Poder Ejecutivo Federal. Ley de Instituciones de Crédito, Diario Oficial de la Federación. 18 de julio de 1990, México, p.8.
- 2) Villegas, E. y Ortega, R.M. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano. Ed. Pac. México. 1991, p.7.
- 3) Ibid. p.9.
- 4) Ibid. p.10.
- 5) Ibid. p.37.
- 6) Ibid. p.17.
- 7) Oropeza, E. y Solís, R. Apuntes de Finanzas II. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. México, 1974, p.21.
- 8) Villegas, E. y Ortega, R.M. op.cit., p.30.
- 9) Tello, Carlos, La Nacionalización de la Banca de México, Siglo XXI Editores, 2a ed, México, 1984, pp. 65-68.
- 10) Poder Ejecutivo Federal. Propuesta de Ley Orgánica del Banco de México, Diario Oficial de la Federación. 12 de noviembre de 1984. México. p.4
- 11) Poder Ejecutivo Federal. Plan Nacional de Desarrollo. México. 1989. p.34.

BIBLIOGRAFIA

- Aguliar, M., et al., La Nacionalización de la Banca.
(La crisis y los Monopolios); 3a.ed., Ed. Nuestro
Tiempo; México., 1985. 232.pp.
- Casado, Fernando., El Marketing en la Banca; Ed. Hispano
Europea; Barcelona (España), 1980. 252.pp.
- Channon, Derek, F., Marketing y dirección estratégica en
la Banca. Ed. Díaz de Santos, S.A., Madrid (España).
1990. 347.pp.
- Channon, Derek, F., Estrategia Global Bancaria. Ed., Díaz
de Santos, S.A., Madrid (España), 1989. 424.pp.
- Espinoza, Alma y Schawarz, Ana., La Banca Nacionalizada;
Ed. Universidad Autónoma de Puebla, México, 1983.
219.pp.
- Hernandez, Rogelio., Empresarios Banca y Estado. Ed.
Forrúa., México, 1988. 302.pp.
- Labastida, Julio. (Compilador); Grupos Económicos y
Organizaciones Empresariales en México; Ed.
Alianza-UNAM., México, 1986. 467.pp.
- Ludlow, Leonor y Marichal Carlos., Banca y Poder en México
(1800-1925), Ed. Grijalbo. México, 1986. 427.pp.
- Marmolejo, G. Martin., Inversiones: Práctica, Metodología,
Estrategia y Filosofía. Ed. IMEF, México, 1989, 512.pp.

- Montañas, Ipalau Jordi., La Actividad Comercial Bancaria., Ed. Hispano-Europea; Barcelona (España), 1988. 281.pp.
- Dropeza, Perez Enrique y Solis Rosales Ricardo., Apuntes de Finanzas II, Facultad de Contaduria y Administración, UNAM, México. 1974.
- Quijano, Jose Manuel., México: Estado y Banca Privada., Ed. CIDE (Centro de Investigaciones y Docencia Económica. A.C.), México, 1981. 413.pp.
- Quijano, Jose Manuel; (Coordinador), La Banca pasado y presente. (problemas Financieros Mexicanos) Ed. CIDE, México, 1988. 383.pp.
- Steinhardt, J.M. Ricardo., Marketing Bancario., Ediciones Macchi., Bs. As. (Argentina), 1985. 172.pp.
- Tello, Carlos., La Nacionalización de la Banca en México; Ed, Siglo XXI, México, 1984. 222.pp.
- Urtasun, Xavier y T. Vicente Pedro., El Control de Gestión en la Banca; Ed. Hispano-Europea; Barcelona (España), 1981. 262.pp.
- Villegas H. Eduardo y Ortega D. Rosa Maria., El Nuevo Sistema Financiero Mexicano; Ed. PAC, México. 1991. 347.pp.
- Documentos Bancomer; "Desincorporación de las Sociedades Nacionales de Crédito"., Ed. Dirección de Investigaciones Económicas Bancomer, México, abril de 1991; pp. 46-48.

Documentos Bancomer; "Decreto por el que se transforma Bancomer Sociedad Nacional de Crédito, en Bancomer Sociedad Anónima" (cita textual de lo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de octubre 1991) México. pp.67-68.

Documentos Bancomer; "Avances en la desincorporación Bancaria"; Ed. Dirección de Investigaciones Económicas Bancomer. México. Nov. 1991. pp.2-3

Documentos Bancomer; "Presencia Regional Bancomer" Ed. Dirección de Investigaciones Económicas de Bancomer. México. oct. 1991.

IMEF., Estudio Sectorial Bancario, Bolsa Mexicana de Valores, México 1991.

Mundo Bancomer; VAMSA-BANCOMER: Hacia la integración y la excelencia; México. Nov. 1991. No.36.

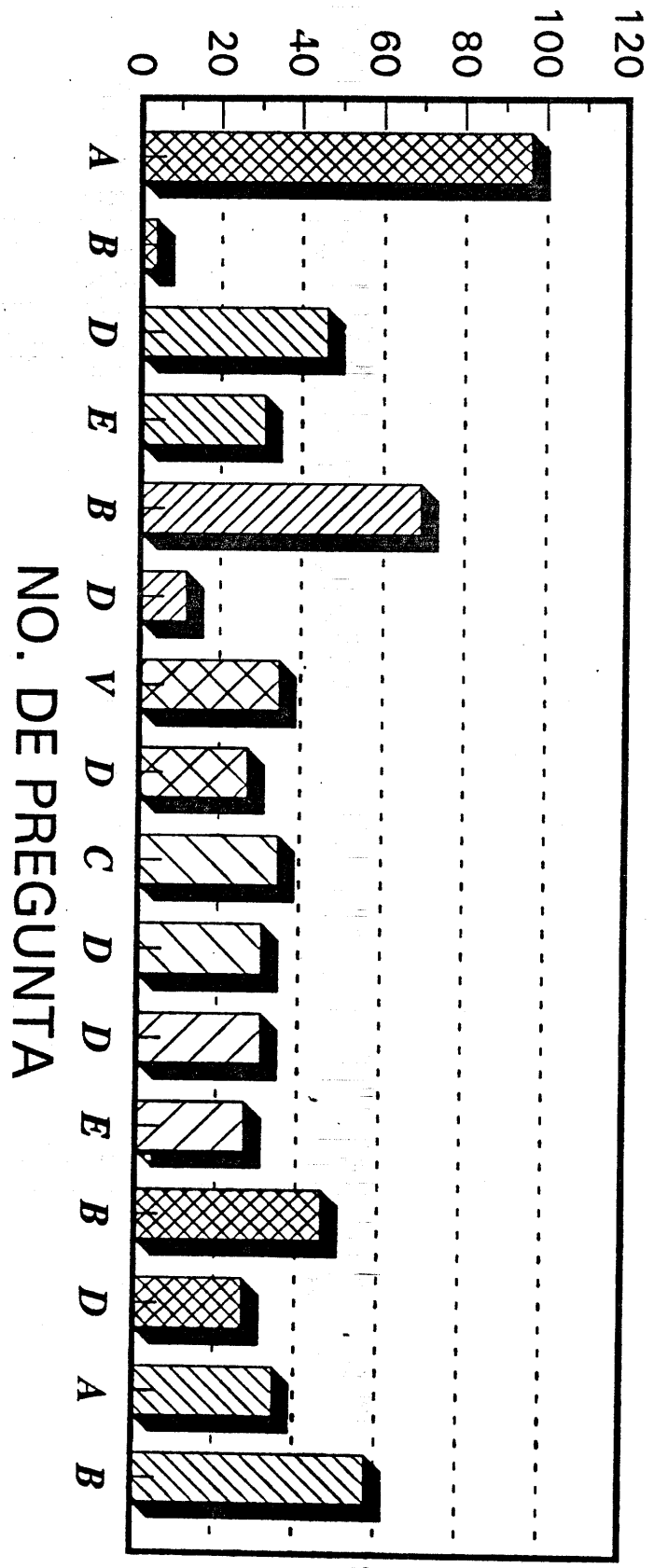
Mundo Bancomer; 60 Aniversario; México. Oct. 1992. No. 55.

Tendencias Económicas y Financieras, Los Grupos Financieros. México. 1990. 13 de agosto No.6.

Tendencias Económicas y Financieras, La Nueva Banca y las Agrupaciones Financieras en México. México. 1990. 19 de octubre.

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA PREGUNTA

PORCENTAJE



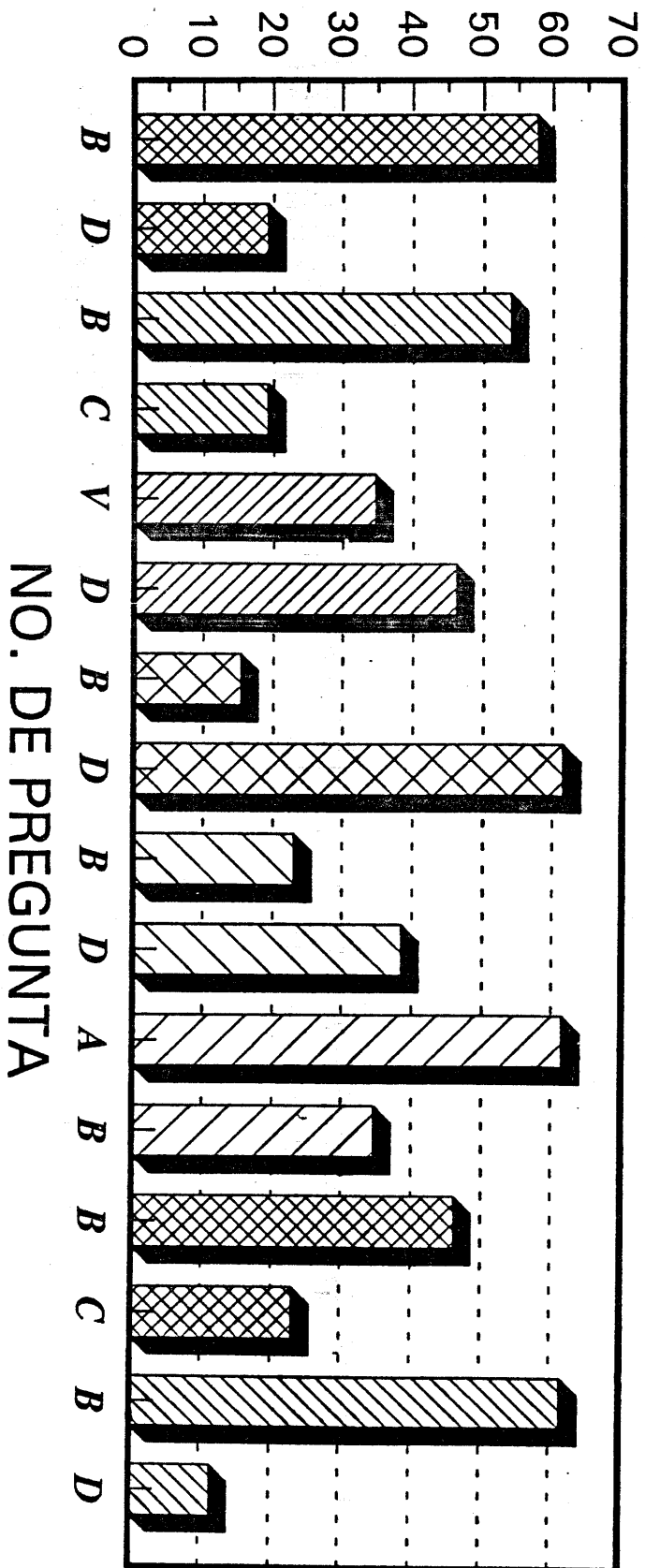
NO. DE PREGUNTA

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8

A = TOTALMENTE DE ACUERDO B = DE ACUERDO
 C = INDECISO D = EN DESACUERDO
 E = TOTALMENTE EN DESACUERDO

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA PREGUNTA

PORCENTAJE

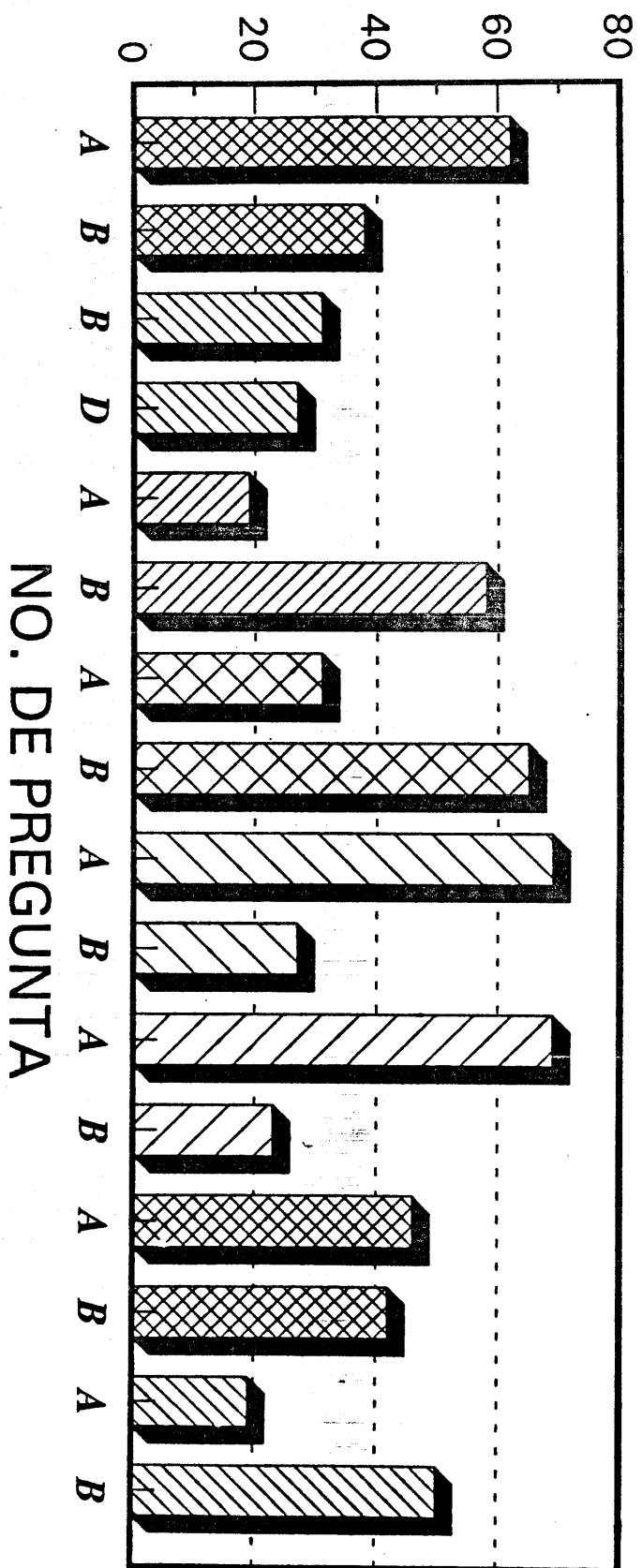


- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16

A=TOTALMENTE DE ACUERDO B=DE ACUERDO
 C=INDECISO D=EN DESACUERDO
 E=TOTALMENTE EN DESACUERDO

REPRESENTACION GRÁFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA PREGUNTA

PORCENTAJE

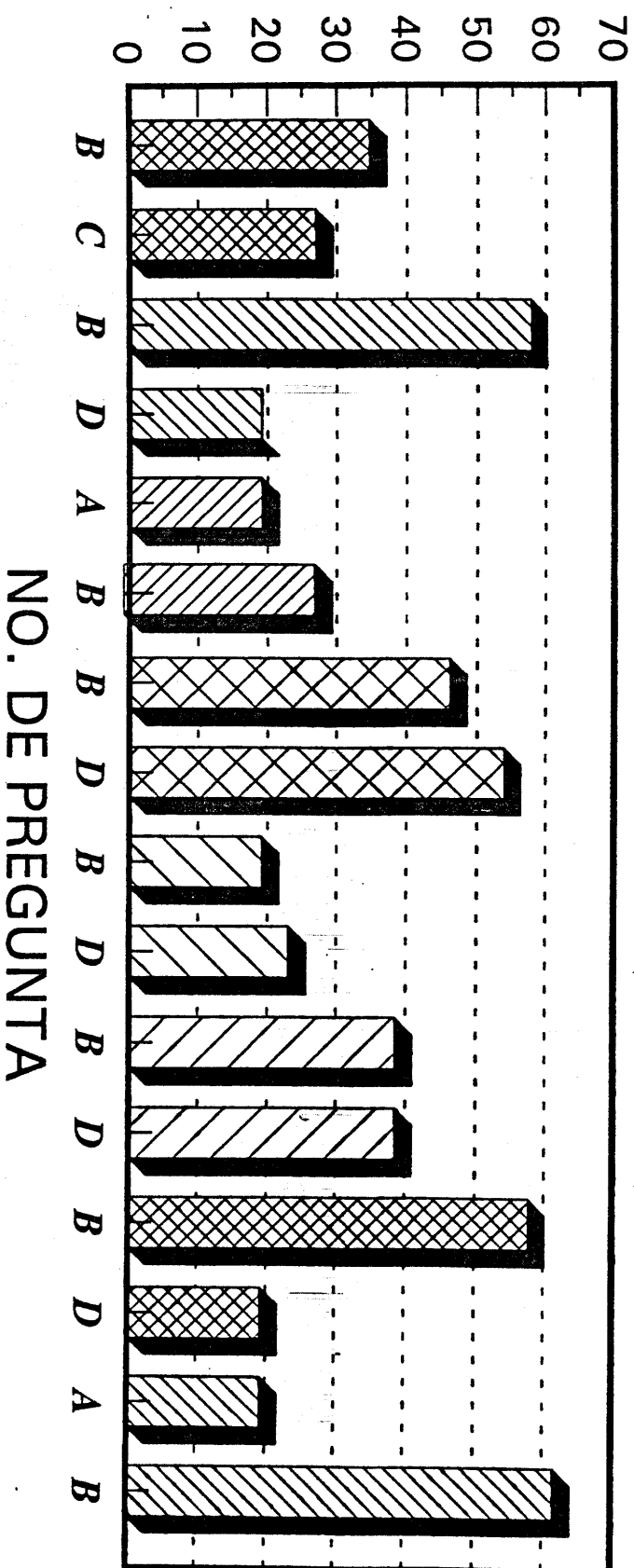


- 17
- 18
- 19
- 20
- 21
- 22
- 23
- 24

A = TOTALMENTE DE ACUERDO **B = DE ACUERDO**
C = INDECISO **D = EN DESACUERDO**
E = TOTALMENTE EN DESACUERDO

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA PREGUNTA

PORCENTAJE

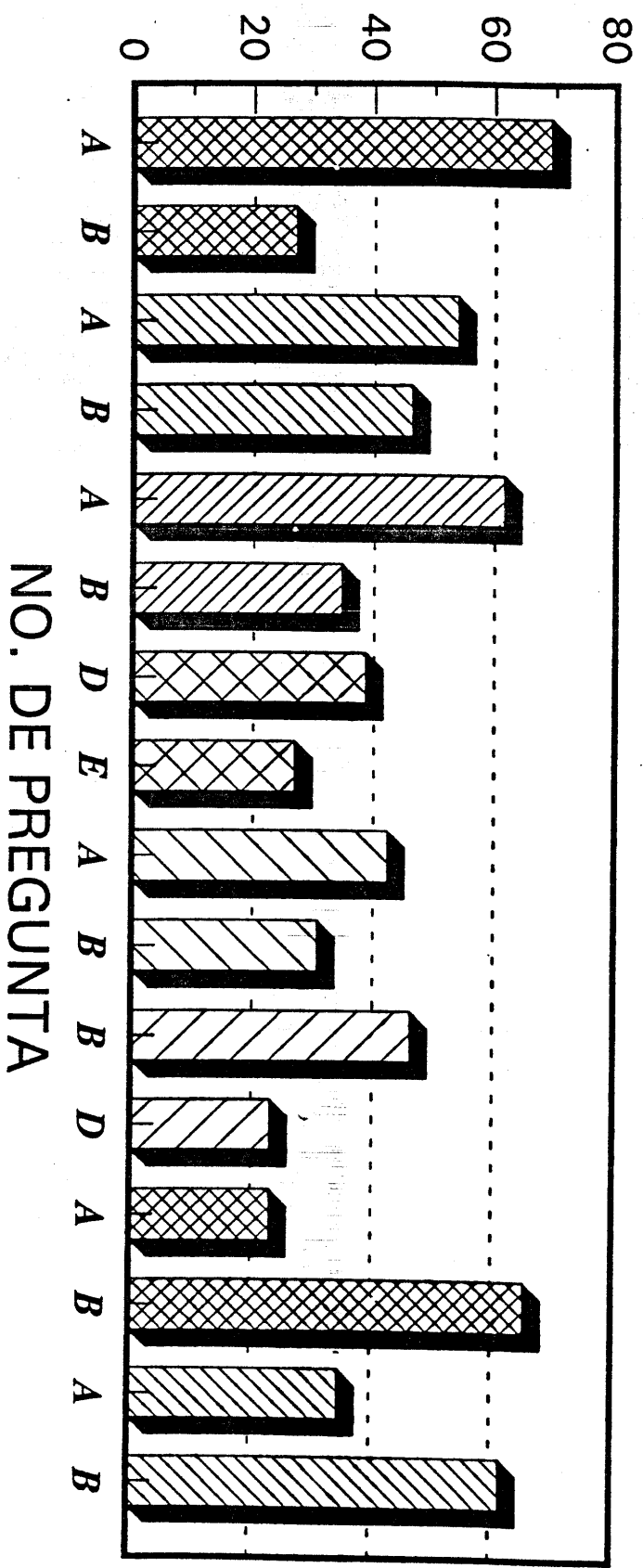


- 25
- 26
- 27
- 28
- 29
- 30
- 31
- 32

A=TOTALMENTE DE ACUERDO **B=DE ACUERDO**
C=INDECISO **D=EN DESACUERDO**
E=TOTALMENTE EN DESACUERDO

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA PREGUNTA

PORCENTAJE

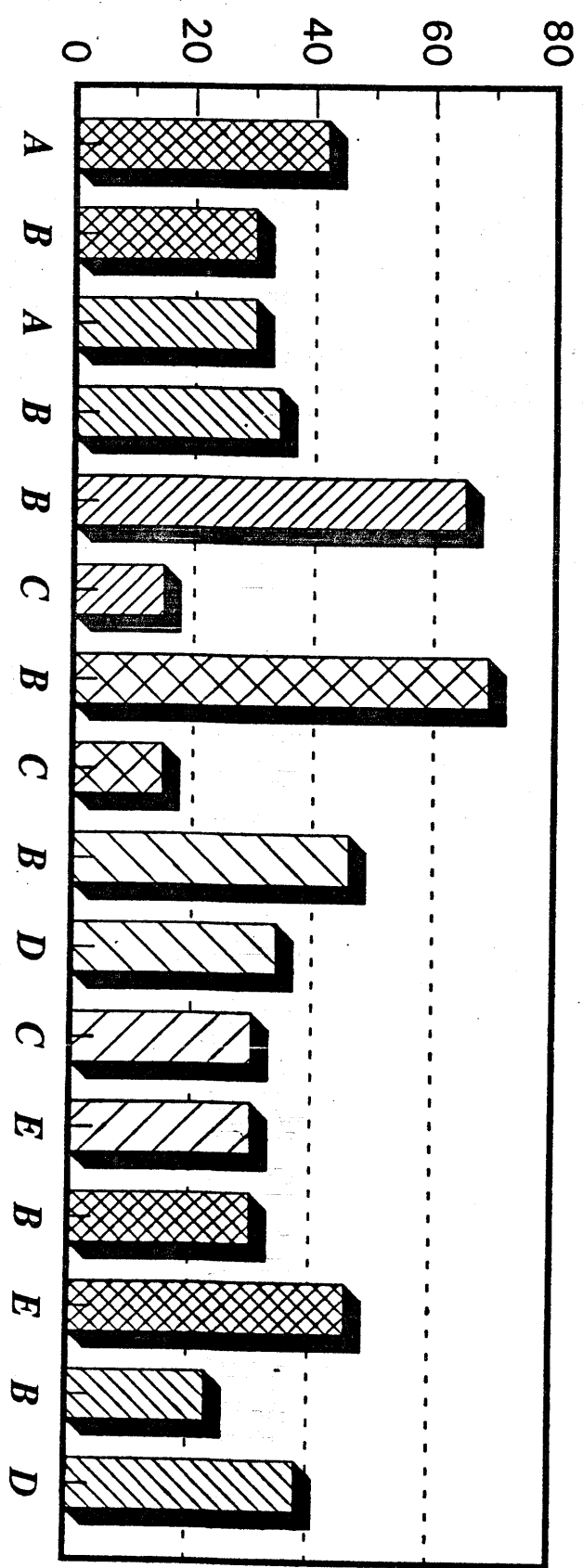


- 33
- 34
- 35
- 36
- 37
- 38
- 39
- 40

A=TOTALMENTE DE ACUERDO B=DE ACUERDO
 C=INDECISO D=EN DESACUERDO
 E=TOTALMENTE EN DESACUERDO

REPRESENTACION GRAFICA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR CADA PREGUNTA

PORCENTAJE



NO. DE PREGUNTA

- 41
- 42
- 43
- 44
- 45
- 46
- 47
- 48

A=TOTALMENTE DE ACUERDO B=DE ACUERDO
 C=INDECISO D=EN DESACUERDO
 E=TOTALMENTE EN DESACUERDO

ANEXO

	A	B	C	D	E
1		1			
2	25	5			
3		18	1	12	8
4	2	9	2	3	1
5	3	5	4	7	3
6	4	6	9	8	1
7		12	5	8	7
8	3	15	3	7	1
9	9	15		2	
10	2	14	4	5	
11	4	9	5	2	1
12		4	4	12	1
13	3	6	2	16	1
14	2	9	6	10	2
15	16	12			1
16	3	16	6	3	2
17	3	10	3	3	1
18	16	8			
19	5	16	2	7	4
20	5	17	4	1	
21	8	7		1	
22	18	7	1		
23	17	10	2	2	
24	13	13	4	1	
25	5	9	4	4	
26	5	15	7	4	1
27	3	12	3	5	
28	5	14	4	4	1
29	2	14	4	5	1
30	4	6	3	10	3
31	3	8	2	8	5
32	2	15	3	5	1
33	5	16	2	1	2
34	18	7		1	
35	14	12			
36	16	9		1	
37	2	4	3	10	7
38	11	8	3	4	
39	6	12	6	2	
40	6	17	2	1	
41	9	16	2		
42	11	15	1		
43	8	9	3	6	
44	3	17	4	2	
45	3	18	4	1	
46	1	12	4	9	
47	1	5	8	8	4
48		3	8	3	12
49	2	6	5	10	3

	A	B	C	D	E
1	96.15384	3.846153	0	0	0
2	0	19.23076	3.846153	46.15384	30.76923
3	7.692307	69.23076	7.692307	11.53846	3.846153
4	11.53846	34.61538	15.38461	26.92307	11.53846
5	11.53846	19.23076	34.61538	30.76923	3.846153
6	0	23.07692	19.23076	30.76923	26.92307
7	11.53846	46.15384	11.53846	26.92307	3.846153
8	34.61538	57.69230	0	7.692307	0
9	7.692307	57.69230	15.38461	19.23076	0
10	15.38461	53.84615	19.23076	7.692307	3.846153
11	0	34.61538	15.38461	46.15384	3.846153
12	11.53846	15.38461	7.692307	61.53846	3.846153
13	7.692307	23.07692	23.07692	38.46153	7.692307
14	61.53846	34.61538	0	0	3.846153
15	11.53846	46.15384	23.07692	11.53846	7.692307
16	11.53846	61.53846	11.53846	11.53846	3.846153
17	61.53846	38.46153	0	0	0
18	19.23076	30.76923	7.692307	26.92307	15.38461
19	19.23076	61.53846	15.38461	3.846153	0
20	30.76923	65.38461	0	3.846153	0
21	69.23076	26.92307	3.846153	0	0
22	65.38461	26.92307	0	7.692307	0
23	50	38.46153	7.692307	3.846153	0
24	19.23076	50	15.38461	15.38461	0
25	19.23076	34.61538	26.92307	15.38461	3.846153
26	11.53846	57.69230	11.53846	19.23076	0
27	19.23076	46.15384	15.38461	15.38461	3.846153
28	7.692307	53.84615	15.38461	19.23076	3.846153
29	15.38461	23.07692	11.53846	38.46153	11.53846
30	11.53846	30.76923	7.692307	30.76923	19.23076
31	7.692307	57.69230	11.53846	19.23076	3.846153
32	19.23076	61.53846	7.692307	3.846153	7.692307
33	69.23076	26.92307	0	3.846153	0
34	53.84615	46.15384	0	0	0
35	61.53846	34.61538	0	3.846153	0
36	7.692307	15.38461	11.53846	38.46153	26.92307
37	42.30769	30.76923	11.53846	15.38461	0
38	23.07692	46.15384	23.07692	7.692307	0
39	23.07692	65.38461	7.692307	3.846153	0
40	34.61538	61.53846	3.846153	0	0
41	42.30769	57.69230	0	0	0
42	30.76923	34.61538	11.53846	23.07692	0
43	11.53846	65.38461	15.38461	7.692307	0
44	11.53846	69.23076	15.38461	3.846153	0
45	3.846153	46.15384	15.38461	34.61538	0
46	3.846153	19.23076	30.76923	30.76923	15.38461
47	0	11.53846	30.76923	11.53846	46.15384
48	7.692307	23.07692	19.23076	38.46153	11.53846