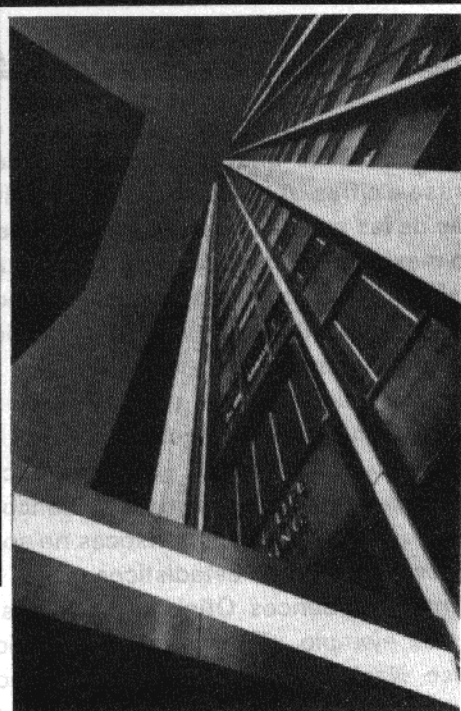




relaciones industriales y el sistema bancario

Dr. Fernando Olvera*

Voy a ocuparme del caso del sistema bancario mexicano, y toda vez que ustedes están plenamente conscientes y supongo que íntimamente convencidos de la bondad y de la importancia que la actividad de Relaciones Industriales tiene en cualquier empresa, resultaría ocioso ensalzar tal función, que ha probado con hechos su trascendencia en la actividad social, económica y política en todos los países donde se la ha empleado profesionalmente.

Este capítulo, que estará referido a un análisis cuasufístico de las experiencias que en materia de Relaciones Industriales se han pro-

ducido en el sistema bancario mexicano, requiere de su benevolencia para conmigo en cuanto al uso de términos. Si me lo permiten, en adelante hablaré de "Dirección de Recursos Humanos" cuando me refiera al paquete de actividades que comprenden definición de objetivos en materia de personal, establecimiento de

NOTA. El Dr. Olvera es graduado de la E.S.C.A. y desde hace muchos años viene actuando exitosamente dentro de la Alta Gerencia del Sector Privado.

las políticas correspondientes y la vigilancia de su cumplimiento.

El concepto de "Administración de Personal" lo aplicaremos a las actividades de selección, capacitación, remuneración, prestaciones y desarrollo.

Estarán ustedes de acuerdo conmigo en que la denominación "Relaciones Industriales" resulta más que incongruente dentro de un banco, y desde luego también en otros muchos tipos de empresas de carácter no industrial.

Empezaré por una descripción breve de las características esenciales de la actividad bancaria, para de ello derivar y concluir de manera natural y lógica cuál es la importancia de la Dirección y la Administración de Recursos Humanos.

La empresa bancaria es esencialmente una empresa de servicio. En rigor, no produce un artículo tangible, y aunque es común hablar de que comercia con el dinero, en el fondo la recepción de depósitos y el otorgamiento de crédito, operaciones en que el banco actúa en una abierta intermediación, constituyen al final prestaciones de servicios.

En el área bancaria se da además un evento muy importante: la mayor parte de los servicios bancarios está sujeta a tarifas y condiciones que son dictadas por las autoridades hacendarias. Esto hace que tales servicios, en términos genéricos, sean iguales en sus características y en su precio, y que el único elemento que los hace sustancialmente diferentes de un banco a otro, es la calidad del servicio mismo.

Resulta entonces sumamente fácil concluir que la diferencia capital entre un banco con éxito de otro que no lo tenga, gira alrededor de la calidad, de la eficiencia y de la eficacia con que presten los servicios bancarios y financieros a sus clientes.

Inmediatamente surge la pregunta lógica: ¿Qué o quién establece la diferencia entre un servicio de calidad respecto a un servicio deficiente? La respuesta única y valedera es: el personal del banco, comprendidos todos los niveles y todas las actividades, tanto los individuos que diseñan y apoyan los servicios, como los

que en el mostrador, con una actitud positiva, los convierten en realidad ante los clientes.

Es pues definitivo y no ofrece duda alguna que en la empresa bancaria la calidad del personal constituye la piedra angular de una operación exitosa, y simultáneamente su talón de Aquiles.

ALGUNAS CIFRAS DEL SISTEMA BANCARIO

Para tener una idea más exacta de la trascendencia de una actividad, es necesario referirse a cifras. A continuación, voy a citar algunas de las más importantes del sistema bancario mexicano en materia de personal, que nos permitirán ubicar con más claridad la importancia del área de Dirección y Administración de Recursos Humanos.

Es importante aclarar que las cifras están referidas a lo que en el medio se conoce como "Banca Privada y Mixta", y que se excluyen por diversas razones los llamados "Bancos Oficiales", que por sus características no son asimilables para efectos estadísticos.

Entre los Bancos Oficiales excluidos, y a título de ejemplo, se encuentran el Banco de México, Nacional Financiera, el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos y el Banco Nacional de Crédito Rural, entre otros.

En cambio, sí se han incorporado en estos números instituciones como el Banco Internacional, el Banco Mexicano y la Banca Somex, que aunque están controlados patrimonialmente por el Gobierno Federal, operan en el ámbito de la Banca Privada.

El número de personas que laboran actualmente en el sistema bancario mexicano privado y mixto, alcanza la cifra de 85,000, todos ellos fundamentalmente dedicados a actividades de las que se conocen como de oficinas, gerentes de sucursal, contadores, cajeros, supervisores, especialistas y ejecutivos.

La suma de los capitales contables de las mismas instituciones arroja un total del orden de 16,000 millones de pesos, dato por demás interesante, pues el promedio de inversión por



cada trabajo creado es de \$188,000.00 pesos. Esto coloca a la actividad bancaria entre las que requieren menos inversión de capital para la generación de empleos.

En el año de 1977, los gastos de personal del sistema bancario mexicano ascendieron a aproximadamente 11,365 millones de pesos, o sea la cantidad de \$134,000.00 pesos anuales por empleado en promedio. Esta cifra agrupa únicamente sueldo y prestaciones directas.

A la luz de estos números, podemos afirmar que el sector bancario constituye ya a la fecha un mercado de trabajo importante por cuanto a sus números absolutos, y desde luego más trascendente porque la calidad del personal es de singular importancia para el éxito o el fracaso de las instituciones bancarias.

UBICACION DE LA DIRECCION Y LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA BANCARIA.

Establecida la premisa de que el éxito de la empresa bancaria requiere como condición indispensable, el contar con recursos humanos de alta calidad, se explica de inmediato la práctica genérica de que tal función reporte al Director General o, en su defecto, al principal ejecutivo responsable del staff. Esta es la práctica más generalizada y simultáneamente un reconocimiento tácito del cuidado que debe darse a tan trascendente función.

Esta práctica común muestra características de una consistente centralización en las actividades que denominamos "Dirección de Recursos Humanos", y que como expresamos en un principio, contienen la definición de objetivos en esta área, el establecimiento de políticas y la vigilancia de su cumplimiento.

En donde encontramos prácticas diversas es en las actividades conocidas como "Administración de Recursos Humanos", donde no necesariamente se practica el manejo centrali-

zado. Se dan casos en que por razones de estilo, geográficas o de otra índole, la Administración de Recursos Humanos, entendida por ésta la selección, capacitación, remuneración, prestaciones y desarrollo, se maneja descentralizadamente.

Esta diferencia de estilos en la administración no es particularmente trascendente en tanto se conserve la centralización en el establecimiento de objetivos, definición de políticas y vigilancia de su cumplimiento.

LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA BANCARIA.

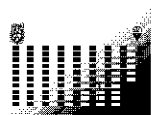
Ocuparnos en detalle de las funciones de la Dirección de Recursos Humanos en el sector bancario resultaría ocioso, ya que en rigor se dan las mismas características que en cualquiera otra empresa, tanto en contenido como en alcance, por lo que para evitar caer en lugares comunes, nos ocuparemos un poco más a fondo de la Administración.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La actividad bancaria presenta la característica de que en comparación con otros negocios, requiere un alto número de personal. Consecuentemente, su administración presenta facetas singulares de las que me ocuparé a continuación.

Reclutamiento y Selección

El elevado número de personas que trabajan en el sistema bancario mexicano, aproximadamente 85,000, el constante crecimiento de la actividad bancaria y la aparentemente alta



rotación del personal (no se dispone de cifras del sistema, pero sí existen evidencias de ello), hacen que la actividad de reclutamiento y selección, a más de delicada, resulte ardua.

Los perfiles de los puestos requieren no solamente de personal capacitado, sino además una amplísima solvencia moral. La actividad bancaria, por sus características particulares, ofrece numerosas tentaciones, que si bien no se pueden evitar de manera absoluta, cuando menos deben prevenirse a través tanto de una adecuada selección, como de sistemas seguros de control interno.

En mi opinión, el ejecutivo bancario tiene la responsabilidad social de proveer dispositivos óptimos de seguridad, más para proteger al propio trabajador de sus tentaciones, que para cuidar los intereses económicos de la empresa.

Capacitación y Desarrollo

La actividad de funcionario bancario no ha tenido en México reconocimiento a nivel profesional. Desde luego, existen numerosas escuelas en donde se imparten cursos para funcionarios bancarios, y salvo el caso muy reciente de la Universidad Mexicana del Noreste, que hace dos años creó aquí en Monterrey la Licenciatura en Banca y Finanzas, no conozco de otras universidades que preparen funcionarios bancarios.

Consecuentemente, la formación y el desarrollo de ejecutivos bancarios tienen que darse en personas con profesiones diversas o sin ellas, que a base de la práctica diaria o complementados con seminarios, cursillos y conferencias, pueden ir redondeando su preparación.

A nivel empleado, se observan también serias carencias en su preparación, que obligan indefectiblemente a capacitar al personal para los diferentes puestos.

Estas circunstancias han conducido a la Asociación de Banqueros de México y a los Centros Bancarios del interior del país, a la necesidad de patrocinar cursos y escuelas

específicas, que doten al personal de los conocimientos indispensables para el desempeño de sus funciones.

A su vez, algunas de las instituciones bancarias más importantes han creado sus propios centros de capacitación, en donde de manera interna continuamente imparten cursos al personal.

En lo particular, creo que el reto al que se enfrentan las instituciones bancarias es precisamente el contar con personal debidamente preparado, ya sea que lo adquieran en esa situación y posteriormente lo provean de los conocimientos necesarios.

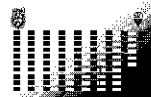
La actividad bancaria, tachada tradicionalmente de conservadora, se está enfrentando a la transformación más radical de su historia, en un procedimiento evolutivo acelerado, que sólo podrán enfrentar si cuentan con personal auténticamente profesional.

Remuneración y Prestaciones

Es bien sabido que el personal bancario no está sindicalizado y que las relaciones de trabajo se encuentran sujetas a un Reglamento expedido el 15 de noviembre de 1937 por el Presidente Cárdenas, Reglamento que se modificó en dos ocasiones más, la primera el 30 de diciembre de 1953 por el Presidente Ruiz Cortínez, y la segunda el 15 de julio de 1972 por el Presidente Echeverría.

El Reglamento se ocupa en detalle de cuestiones tales como requisitos y características de la contratación, escalafones y tabuladores, salarios y gratificaciones, jornadas de trabajo, horas extras, vacaciones y despidos, prestaciones de carácter cultural, social y económico, y procedimientos administrativos de conciliación.

La Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, organismo que tiene a su cargo la vigilancia de las instituciones de crédito, se ocupa también de cuidar del cumplimiento del Reglamento de Trabajo y de conocer y resolver en la vía ad-



ministrativa todo tipo de conflictos que se generen entre patrón y empleado. Para ello, periódicamente lleva a cabo revisiones en las instituciones de crédito y atiende con prontitud y sin cortapisas toda queja del personal.

En mi opinión, dentro de esta situación tan particular se ha logrado mantener una gran armonía entre patrones y trabajadores, situación plenamente demostrada en la vida de más de 40 años de este Reglamento.

Sin abundar en detalles que no vienen al caso en este momento, puede afirmarse que el Reglamento de Trabajo contiene una serie de beneficios de carácter cultural, social y económico en favor de los trabajadores, que si bien no lo colocan en una situación de liderazgo, sí lo ubican por encima de la media que se da en nuestro país.

ALGUNAS INTERROGANTES RESPECTO A LA FUNCION DE RELACIONES INDUSTRIALES.

Al definir con los organizadores de este evento el alcance de esta plática, se me sugirió plantear aquellos puntos específicos que en mi opinión no han sido atendidos adecuadamente o debieran manejarse de manera diferente. Ante esta invitación y sin el afán de incurrir en crítica destructiva, sino con el interés de apuntar inquietudes derivadas de mi experiencia, a continuación presento a ustedes algunas ideas para su posterior reflexión.

Selección de Personal

Tengo la impresión, derivada más de la sensibilidad que de una demostración pragmática, que en materia de selección de personal hemos caído en una serie de rutinas y requisitos administrativos, en virtud de los cuales los trabajos relativos a la selección de personal han cambiado de objetivo. Tal parece que hay que

cumplir con el instructivo a como dé lugar, por lo que en ocasiones se pierde la idea sustancial, que es contratar a los mejores individuos para la empresa.

Hemos conocidos casos en que se llega incluso al extremo de pretender la localización de individuos que se ajusten al perfil del puesto como si fueran piezas de rompecabezas, mecánica de ninguna manera válida como premisa y menos aún en el área de Relaciones Humanas.

Es probable que en las palabras anteriores haya sido demasiado enfático, pero ello obedece a que creo que si alguna actividad es particularmente delicada en el área de Recursos Humanos, es precisamente la de la selección. Las decisiones inteligentes en esta materia son las que proveen óptimamente a la empresa de su activo más importante.

Calificación de Méritos, Valuación de Puestos y Administración de Sueldos

Me he permitido englobar estas tres áreas porque en su manejo tienden a adolecer de fallas comunes.

La primera y seguramente la más importante es, desde luego, la rigidez y la mecanización de los procedimientos de evaluación.

Planteo con ésto un problema muy serio. Los hombres no son máquinas y sin embargo, hay que medir su desempeño y remunerar adecuadamente el trabajo realizado.

Los ejecutivos de Relaciones Industriales han dedicado muchas horas de estudio al diseño de sistemas diversos que aseguren la consistencia de la administración de estas actividades, y es muy laudable el esfuerzo realizado. Sin embargo, considero importante apuntar el peligro de que los sistemas mismos se conviertan en el objetivo primario, desplazando así a segundo término el propósito sustancial, que es remunerar adecuadamente al personal.

Encuestas de Salarios

La necesidad de remunerar adecuadamente al personal hace indispensable el conocer las prácticas que se siguen en el mercado y, consecuentemente, ha dado lugar a la elaboración de encuestas de salarios, instrumento que cuando menos teóricamente debiera ser particularmente útil.

Su práctica en nuestro medio va en constante ascenso, pero siento que todavía adolece de defectos, en virtud de que no necesariamente todos los participantes proporcionan información completa.

Corresponde a ustedes intervenir de manera decidida para mejorar la autenticidad de la información y aumentar así el grado de confiabilidad de tales encuestas.

Sistema de incentivos

Soy un convencido de que toda empresa requiere de un sistema de incentivos que premie resultados obtenidos superiores a los estándares fijados. Considero también indispensable que de alguna manera aquellos que no cumplen con la tarea mínima, sufran las consecuencias de su falta de dedicación.

En mi experiencia, este tópico es de los de más difícil ejecución por los diversos problemas de carácter práctico, entre los cuales recuerdo los siguientes:

1. Los sistemas de incentivos normalmente comprenden sólo al personal de ventas o de unidades generadoras de ingresos, e ignoran al personal de apoyo.
2. En el transcurso del tiempo, los procedimientos de cómputo y las bases de cálculo pueden distorsionar radicalmente los resultados buscados.
3. No existen fórmulas objetivas de cómputo para calificar los resultados del personal de apoyo.

La necesidad es evidente: hay que premiar

a los que destacan. Las fórmulas actuales en uso responden sólo parcialmente a esa necesidad. Compete a ustedes, ejecutivos de Relaciones Industriales, buscar fórmulas ágiles, consistentes y equitativas que permitan cumplir con tal propósito.

Rotación de Personal

En mayor o menor grado y por diferentes circunstancias, las empresas pierden año tras año una parte mayor o menor del personal que renuncia a su trabajo por razones diversas.

Sin que se trate de generalizar de manera radical, siento que éste es un capítulo que los ejecutivos de Relaciones Industriales no han atendido en todos los casos con la profundidad necesaria.

Estoy firmemente convencido de que con excepción de delincuentes o de casos problema irreversibles, toda persona que renuncia es, en el más amplio sentido de la palabra, un activo productivo que la empresa está perdiendo. En ella se ha invertido tiempo y dinero. Para reponerla habrá que comenzar de nueva cuenta por la selección, adiestramiento o capacitación, desarrollo, conocimiento de la empresa, identificación con los grupos de trabajo, etc.

En un símil, resulta equivalente a sembrar un frutal y a perderlo cuando está en producción. Para sustituirlo habrá que sembrar de otra vez un nuevo árbol o trasplantar otro en producción, con los riesgos en ello implícitos.

Estas consideraciones justifican la necesidad de que cada renuncia sea objeto no de una simple recopilación estadística, sino de una investigación más profunda de las causas de la separación, que en el fondo no es necesariamente consecuencia de una mejor oferta de trabajo, sino de una insatisfacción con la actividad actual o de la carencia de expectativas de realización y desarrollo.

Recomiendo una atención mayor a este fenómeno, que en mi opinión es un termómetro que permite diagnosticar la salud de la empresa en materia de personal.



CONCLUSIONES

A manera de conclusiones, repasaremos resumidamente las ideas básicas expresadas en esta plática’’:

1. Parece ser imperativa la necesidad de que los ejecutivos de Relaciones industriales encuentren una denominación que exprese de manera más clara la actividad a que se dedican.
2. La actividad de Relaciones Industriales o de Recursos Humanos, singularmente importante en cualquier empresa, lucrativa o no lucrativa, pública o privada, es una función que en la empresa bancaria resulta ser si no la más importante, sí una de las más trascendentes.
3. el sector bancario mexicano constituye un importante mercado de trabajo en constante desarrollo.
4. La rama bancaria, como generadora de empleos, es de las actividades que requieren menor inversión de capital por trabajo creado.
5. El sistema bancario mexicano ha estado continuamente condicionado por la falta de personal calificado, y en el futuro puede ser el problema capital y el reto más importante a enfrentar.
6. El personal del sistema bancario mexicano no está sindicalizado, y las relaciones laborales están enmarcadas en el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Bajo esta situación, las relaciones se han conducido armónicamente tanto por la comprensión de patrones y trabajadores, como por el atinado manejo y supervisión de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
7. Existen procedimientos y mecánicas en la Dirección y Administración de Recursos Humanos que ameritan una reorientación, a fin de que respondan mejor a las necesidades y expectativas de las personas como tales y de las empresas mismas.
8. Como corolario, el ejecutivo de Relaciones Industriales ha participado de manera activa y trascendente en el desarrollo del sistema bancario mexicano, y en el futuro se demandará aún más de su apoyo profesional.