



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS COMO
MEDIDA DE CONTROL OPERATIVO EN LA BANCA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

**QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN**

**MARCO ANTONIO CHAN DORANTES
JUAN PEREZ TORRES**

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. Y C. P. FRANCISCO VELAZQUEZ CRESPO**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pags.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I. INSTITUCION DE CREDITO.	
I. CONCEPTO GENERAL.	4
2. OBJETIVO DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.	6
2.1. FUNCION O CARACTERISTICA BASICA.	6
2.2. EJERCICIO DE BANCA Y CREDITO.	8
3. CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.	10
3.1. INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO.	11
3.2. SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO.	13
3.3. BANCO OBRERO S.A.	17
4. TENDENCIA DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO.	19
5. CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO POR ESPECIALIDAD.	22
6. CLASIFICACION PRINCIPAL DE LAS OPERACIONES BANCARIAS.	24

Pags.

	6.1.	OPERACIONES ACTIVAS.	24
	6.2.	OPERACIONES PASIVAS.	25
CAPITULO	II.	MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS.	26
	I.	CONCEPTOS.	27
	1.1.	MANUALES DE ORGANIZACION	29
	1.2.	MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	33
	2.	CONTENIDO DE LOS MANUALES	38
	2.1.	ORGANIGRAMAS	39
	2.2.	DESCRIPCION DE PUESTO	44
	2.3.	ESPECIFICACION DE PUESTO	48
	2.4.	INSTRUCTIVO DE PUESTO	51
	2.5.	INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS.	53
	2.6.	GRAFICAS.	55
	2.7.	FORMAS.	60
	3.	PAPEL Y FINALIDAD DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.	64
	4.	NECESIDAD GENERAL DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS EN LA BANCA.	68

Pags.

5.	CONSECUENCIAS PRINCIPALES DE NO USAR LOS MANUALES EN LA BANCA.	70
6.	FACTORES QUE CONTRIBUYEN PARA - QUE SEA CONSTANTE EL CONTROL -- OPERATIVO.	73
7.	EL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS EN LA BANCA.	75
7.1.	PRINCIPAL APLICACION DEL- PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.	76
7.2.	IMPACTO AL USAR EL PROCE- SAMIENTO ELECTRONICO DE - DATOS.	77
7.3.	PRINCIPALES SERVICIOS BAN- CARIOS QUE SE MANEJAN ME- DIANTE EL PROCESAMIENTO - ELECTRONICO DE DATOS.	77
7.4.	OTRAS APLICACIONES DEL -- PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS EN LA BANCA.	78
CAPITULO III. DESARROLLO DE SERVICIOS BANCARIOS		79
1.	OPERACIONES ACTIVAS.	80
1.1.	DESCUENTOS.	81
1.2.	PRESTAMOS DIRECTOS O QUIRO- GRAFIOS.	84

	Pags.
2. OPERACIONES PASIVAS	88
2.1. DEPOSITOS A LA VISTA	88
2.2. DEPOSITOS A PLAZO FIJO	93
2.3. DEPOSITOS A PLAZO RETI- RABLE EN DIAS PREESTA- BLECIDOS.	96
3. OPERACIONES DE SERVICIO	101
3.1. DOCUMENTOS DE COBRO IN- MEDIATO.	101
3.2. REMESAS EN CAMINO SOBRE EL PAIS.	107
4. OPERACION DE CARACTER INTERNO	110
4.1. EXISTENCIA DE EFECTIVO- EN SUCURSALES.	110
CONCLUSIONES	113
REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	115

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo tiene la finalidad de demostrar - lo útiles que son los manuales de organización y de procedimientos, como herramientas o instrumentos que coadyuvan en la administración de las Instituciones de Crédito como medida de control operativo.

Las ideas más importantes que constituyen el material de este estudio, son el concepto de las Instituciones de - Crédito en el País, así como los manuales administrativos objeto del escrito.

Se consideró conveniente incluir un capítulo de la -- Banca en México, por estimar que en la actualidad es de vi tal importancia dicho tema, a raíz de los cambios suscitados por la nacionalización bancaria, y su influencia en la recuperación económica del país; además por ser parte integrante del presente estudio.

Cabe aclarar de que si se incluyó un capítulo sobre - la banca en México, no es que se pretenda decir que los ma nuales son útiles para establecer un adecuado control operativo, unicamente en las instituciones crediticias del -- país; nada de eso, es obvio que los manuales son parte integrante de la fase mecánica de la administración, la cuál

es de aplicación universal; por lo que dichas herramientas son aplicables en cualquier sistema bancario que predomine en país alguno.

Las notas que se presentan en el capítulo correspondiente a la banca en México, tienen como objeto introducir al lector de una manera general al sistema financiero mexicano, a fin de que se aprecie con mayor magnitud la importancia de los manuales administrativos, que se comprenden en el trabajo.

El desarrollo de estas primeras notas, presenta la siguiente secuencia, se comienza con el concepto general de las instituciones de crédito, se continúa con su objetivo, clasificación, hasta llegar a su tendencia a corto y mediano plazo, terminando con enunciar la principal división de las operaciones que realizan.

En la parte relativa a los manuales de organización y de procedimientos, se plantean ciertas consideraciones teóricas sobre ellos, así como los argumentos que se estiman convenientes del porqué fungen como medida de control operativo en la banca.

Se muestra también, de una manera general las principales partes que integran dichos manuales, y que se estima

son fundamentales para efecto de establecer con ello el control operativo.

Como un componente adicional, en el capítulo destinado a los manuales se menciona además, el papel y la necesidad de ellos en la Banca, así como las principales consecuencias de no usarlos; concluyendo con el factor que contribuye para que el control operativo sea constante, y generalmente se habla del procesamiento electrónico de datos en la Banca.

Por último, se referencia un capítulo que versa brevemente sobre ciertos aspectos operativos de los servicios bancarios que deben establecerse en los manuales para su adecuado control; independientemente del sistema empleado; manual, mecánico o automatizado. Haciendo mención en su caso de lo que sucedería si no llegasen a controlarse.

No es propósito del presente trabajo, tratar de abarcar absolutamente todo lo que se pueda decir de los manuales de organización y de procedimientos, así como de las operaciones bancarias, sino como en un principio se dice, argumentar el porqué influyen para establecer un control operativo en la Banca.

Sirva pues, este trabajo para el estudioso interesado y especializado en la práctica bancaria, dándole de antemano disculpas por no llegar a satisfacerlo en su inquietud, en un momento dado.

QUIZA EL RESULTADO MAS VALIOSO DE TODA EDUCACION SEA LA FACULTAD PARA OBLIGARSE UNO A SI MISMO A HACER LO QUE SE TIENE QUE HACER, --- CUANDO ELLO DEBE HACERSE, LE GUSTE O NO; ES LA PRIMERA LECCION QUE DEBE APRENDERSE; Y -- SIN IMPORTAR LO PRONTO QUE PRINCIPIE LA PREPARACION DE UN HOMBRE, ES PROBABLE QUE SEA LA ULTIMA LECCION QUE APRENDE TOTALMENTE.

- THOMAS HENRY HUXLEY

C A P I T U L O I

INSTITUCION DE CREDITO

- 1.- CONCEPTO GENERAL
- 2.- OBJETIVO DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.
 - 2.1. Función o Característica Básica.
 - 2.2. Ejercicio de Banca y Crédito.
- 3.- CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO
 - 3.1. Instituciones Nacionales de Crédito
 - 3.2. Sociedades Nacionales de Crédito.
 - 3.3. Banco Obrero S.A.
- 4.- TENDENCIA DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO
- 5.- CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO POR ESPECIALIDAD.
- 6.- CLASIFICACION PRINCIPAL DE LAS OPERACIONES BANCARIAS.
 - 6.1. Operaciones Activas.
 - 6.2. Operaciones Pasivas.

1. CONCEPTO GENERAL

Las Instituciones de Crédito son en si el instrumento del que se vale el Sistema Financiero Mexicano para interaccionar los conjuntos de oferentes y demandantes de recursos, conectando a los ahorradores (oferentes) con los inversores (demandantes) tanto en la obtención como en la aplicación de recursos.

Se trata de entidades constituidas por Ley, que ejercen el crédito en forma masiva y profesional, y de ahí que se le conozcan como Instituciones de Crédito.

En una forma genérica puede decirse que una Institución de Crédito es un punto de contacto entre personas que tienen excedente de dinero y se lo entregan para su custodia y/o administración y las personas que se lo requieren o solicitan a base de créditos, conforme a sus necesidades.

2. OBJETIVO DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO

El fin esencial de las Instituciones de Crédito es - el de proporcionar el servicio público de banca y crédito.

Al respecto la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, en su artículo 146, nos dice: "Para el efecto de lo dispuesto en el presente artículo se reputará como ejercicio de la banca y del crédito, - la realización de actos de intermediación habitual en mercados financieros, mediante los cuales, quienes los efectúan obtengan recursos del público destinados a su colocación lucrativa, ya sea por cuenta propia o ajena."

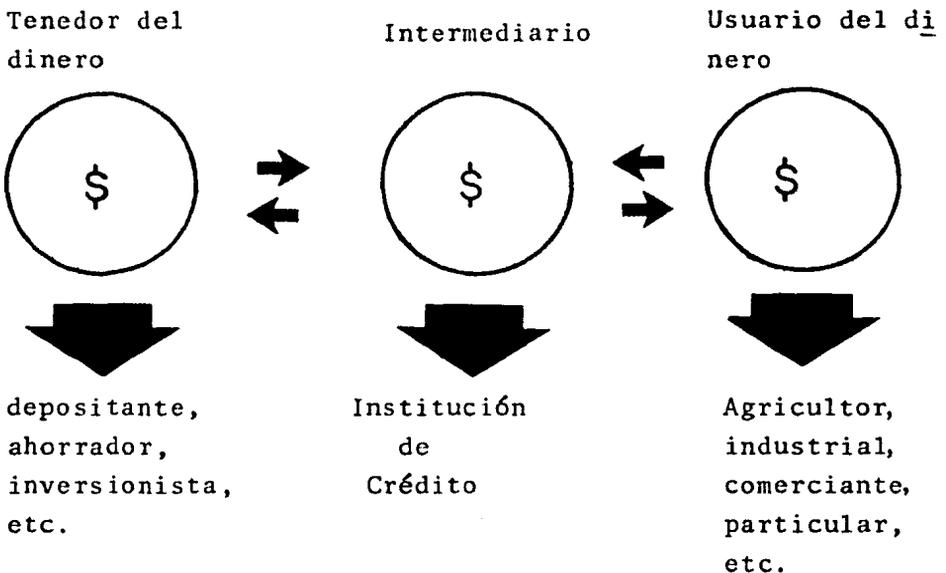
2.1. FUNCION O CARACTERISTICA BASICA

La función primordial que tipifica propiamente a las Instituciones de crédito como tales, es la intermediación habitual, masiva y profesional en el uso del crédito y en actividades de banca.

El papel de intermediación que desempeñan, consiste - en captar recursos del público para invertirlos productivamente poniéndolos a disposición de quienes necesitan de ellos para beneficio de sus actividades de producción, distribución y consumo. Como puede observarse, la Institución

de Crédito queda entre el tenedor del dinero y el usuario del mismo.

La función de intermediación que desempeñan las Instituciones de Crédito, se aprecia en forma objetiva en el siguiente diagrama;



2.2. EJERCICIO DE BANCA Y CREDITO

Desde el punto de vista jurídico, no existen operaciones bancarias y solo se califican de esta manera por el sujeto; es decir porque las realiza un banco, que en la práctica es sinónimo de Institución de Crédito, pero realmente las Instituciones de Crédito celebran contrato de depósito, descuento y préstamos, que pueden ser realizados por cualquier persona y que solo se califican de bancarios, porque un banco ha intervenido en su realización.

Se considera entonces que una diferenciación entre operación de crédito y operación bancaria, no la hay en el sentido estricto de las palabras; más sin embargo es posible que subsista que la operación de crédito, es aquella mediante la cual se canaliza el recurso financiero; y que la operación bancaria es la que se origina al ser depositario de dicho recurso la banca.

Al respecto la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, publicada en el "Diario Oficial de la Federación" el 31 de diciembre de 1982; menciona en su artículo 2 lo siguiente: "El servicio público de banca y crédito será prestado por instituciones de crédito, constituidas como sociedades nacionales de crédito, en los --

términos de la presente ley y por las constituidas por el estado como instituciones nacionales de crédito conforme a las leyes."

3. CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO

Para proceder a la clasificación de las Instituciones de Crédito, recurriremos a señalar las generalidades del Sistema Financiero Mexicano; el cual está integrado por -- las autoridades hacendarias que rigen su funcionamiento, -- por un grupo de instituciones de crédito que constituyen -- a su vez el sistema bancario y por otro grupo de institu-- ciones y empresas que realizan actividades que apoyan o -- complementan las transacciones de carácter meramente finan-- ciero.

Como se menciona con anterioridad, el Sistema Banca-- rio está constituido por Instituciones de Crédito, mismas que legalmente pueden clasificarse en:

- ° Instituciones Nacionales de Crédito.
- ° Sociedades Nacionales de Crédito.
- ° Banco Obrero S.A.

A continuación se tratarán estos grupos de una manera separada.

3.1. INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO

Sobre estas instituciones la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, dice: "Se reputarán instituciones y organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las constituidas con participación del Gobierno Federal, o en las cuales éste se reserva el derecho de nombrar la mayoría del Consejo de Administración o de la Junta Directiva o de aprobar o vetar los acuerdos -- que la asamblea o el consejo adopten."

En este tipo de instituciones, cuando menos el 51% -- del capital social se encuentra en manos del Gobierno Federal y el resto de las acciones están suscritas por las demás instituciones de Crédito y por particulares; y obtienen sus recursos generalmente del Gobierno.

Estas instituciones han sido creadas con el propósito de prestar apoyo financiero a diversas actividades indispensables para el desarrollo económico del país; y a las cuales, las demás instituciones de crédito no estaban en posibilidad de atender sus necesidades crediticias, principalmente por la cuantía de las inversiones que se requieren para su fomento; así como por los riesgos excesivos -- que implican por su naturaleza.

Cada una de las Instituciones Nacionales de Crédito, tienen un cometido específico que atender al procurar un mejor encauzamiento de la economía general del país a través de fomentar determinadas actividades económicas que son necesarias para contribuir al bienestar de la comunidad. En su mayoría, las actividades de estas instituciones se encuentran reguladas específicamente por sus leyes orgánicas que enmarcan claramente su cometido.

A continuación se mencionan las instituciones nacionales de crédito existentes en el país, y que por su misma denominación, se aprecia el cometido para lo cual fueron creadas:

- Nacional Financiera, S.A.
- Banco Nacional de Crédito Agrícola, S.A.
- Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.A.
- Banco Nacional de Comercio Exterior, S.A.
- Banco Nacional Cinematográfico, S.A.
- Banco Nacional de Fomento Cooperativo, S.A.
- Banco Nacional del Ejército y la Armada, S.A.
- Financiera Nacional Azucarera, S.A.
- Banco Nacional Monte de Piedad, S.A.
- Banco Nacional de Crédito Ejidal, S.A.

3.2. SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

Respecto a estas entidades la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, indica en su artículo 7o. lo siguiente: "Las sociedades nacionales de crédito, son instituciones de derecho público creadas por decreto del Ejecutivo Federal conforme a las bases de la presente ley y tendrán personalidad jurídica y patrimonio propio."

Para una mayor comprensión, acudiremos al decreto que establece la nacionalización de la Banca Privada, publicado en el "Diario Oficial de fecha 1o. de septiembre de --- 1982; en donde las instituciones privadas de crédito que tenían concesión del Gobierno Federal para el ejercicio -- público de la banca y del crédito; pasaron a formar parte del Sistema Bancario Mexicano como nacionales, denominán-- doseles en la actualidad como Sociedades Nacionales de Cré-- dito.

Estas sociedades contarán con un capital social re--- presentado por certificados de aportación patrimonial que se dividirán en dos series: la serie "A" que representará en todo el tiempo el 66% del capital y que solo podrá ser suscrita por el Gobierno Federal; y la serie "B" por el --

restante 34%, que podrá ser suscrita por el propio Gobierno Federal; por entidades de la Administración Pública Federal Paraestatal; por los Gobiernos de las Entidades Federa_{ti}vas y de los Municipios; y por particulares, sean estos últimos usuarios del servicio público de banca y crédito - o trabajadores de las propias Sociedades Nacionales de Crédito.

Estas Sociedades han sido creadas por causa de utilidad pública a fin de manejar los recursos captados con criterios de interés general y de diversificación social del crédito, haciéndolo llegar barato y con oportunidad a la mayor parte de la población productiva y que no se siga -- concentrando en las capas más favorecidas de la sociedad.

La Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, a que se ha hecho referencia con anterioridad, -- impone a las Sociedades Nacionales de Crédito que podrán -- prestar el servicio público de banca y crédito, exclusivamente como banca múltiple.

De esta forma, las instituciones de crédito que con anterioridad a la entrada en vigor de la ley, y que venían prestando diversos servicios de Banca Especializada, deben incorporarse a otras que ya funcionaban como banca múltiple o transformarse a esta modalidad de banca.

A continuación y por considerarse de interés, se tratará brevemente la modalidad de banca múltiple.

BANCA MULTIPLE

Institución de Crédito autorizada para operar en los ramos de Depósito, Ahorro, Financiero, Hipotecario y Fiduciario, en forma compatible, es decir, cuenta con instrumentos diversificados de captación y colocación de recursos, lo que le permite tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a la demanda de créditos de nuestra economía.

La Banca Múltiple no viene a ser más que el producto de la evolución de las diversas estructuras que han existido dentro del Sistema Bancario en nuestro país, y que el Gobierno Federal, mediante reformas introducidas a la legislación bancaria ha formalizado legalmente, cuando ya de hecho se habían creado o se venían tratando de integrar mediante la formación de grupos financieros.

Seguramente las autoridades hacendarias han aceptado esta modalidad dentro de la estructura de las instituciones de crédito, atendiendo a las ventajas que implica tanto para el público como para la organización interna de --

este tipo de bancos. Entre las principales ventajas se -- pueden citar:

- Abatimiento de costos de operación por la supresión de funcionarios de alto nivel.
- Control presupuestario integral de una sola Institución.
- Integración contable y administrativa.
- Mayor capacidad de captación de recursos ajenos.
- Control integral del Depósito Legal.
- Mejor y más eficiente atención al público, tanto en lo que se refiere a servicios bancarios, como en cuanto a inversionistas o a usuarios del crédito.

Las Instituciones de Banca Múltiple, pueden realizar cualquier tipo de actividad bancaria inherente a los ramos autorizados para operar, tales como Depósito, Ahorro, Financiero, Hipotecario y Fiduciario; por lo que entre sus principales operaciones se encuentran:

- a) Recibir depósitos bancarios de dinero, a la vista, de ahorro y a plazo o con previo aviso;
- b) Aceptar préstamos y créditos.
- c) Efectuar descuentos y otorgar préstamos o créditos de cualquier clase, a los plazos establecidos.
- d) Y en general, las demás operaciones relativas a -- los ramos que opera.

3.3. BANCO OBRERO, S.A

A este respecto la Ley General de Instituciones de -- Crédito y Organizaciones Auxiliares, en su artículo 2o. di ce lo siguiente: "Para dedicarse al ejercicio de la banca y del crédito, se requiere concesión del Gobierno Federal, que compete otorgar discrecionalmente a la Secretaría de - Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de la Comi-- sión Nacional Bancaria y de Seguros y la del Banco de Méxi co.

Las concesiones son por su propia naturaleza intransmisibles y se referirán a uno o más de los siguientes grupos de operaciones de banca y crédito:

- I Depósito,
- II Ahorro,
- III Financieras,
- IV Hipotecarias,
- V Capitalización,
- VI Fiduciarias y
- VII Múltiples.

Para los efectos de esta ley, solo se considerarán -- instituciones de crédito las sociedades a las que les haya sido otorgada concesión en los términos de las fracciones anteriores."

Se hace referencia a la existencia del Banco Obrero, - S.A., a pesar de la nacionalización de la Banca, ya que no fué objeto de expropiación, y es por eso que en la actualidad esta institución de crédito continúa con concesión del Gobierno Federal en los términos anteriores; bajo la modalidad de Banca Múltiple.

Se considera que el Banco Obrero, S.A., no fué objeto de expropiación por tratarse de una asociación de grupos - obreros sindicados, formada para proteger sus propios intereses, y al servicio de sus trabajadores.

4. TENDENCIA DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

La estructura del sistema bancario mexicano es la de abandonar el concepto de banca especializada para evolucionar hacia el sistema de banca múltiple, a través de grupos financieros; esto es, instituciones que operen los diversos instrumentos de captación de recursos a plazos varios y en mercados diferentes y que ofrezcan a su clientela servicios financieros integrados, lográndose una mayor coordinación en sus políticas y operaciones, en mejores condiciones de eficiencia; propiciándose una mayor dispersión de recursos en el sistema y un desarrollo bancario más --- equilibrado.

Observándose que el Estado interviene, ya de una manera integral en el fomento y promoción de todas las actividades económicas del país.

Lo anterior se deduce de lo que prevé la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, que consiste propiamente en una reestructuración del Sistema Bancario Nacional, por medio de la cual los bancos especializados, serán absorbidos por Instituciones más fuertes, o serán puestos a disposición de un fideicomiso que los liqui-

de, ya que dicha ley establece la obligación de funcionar como Banca Múltiple, o en su defecto deberán transformarse a esta modalidad de banca.

Quedando las Instituciones de Crédito reducidas a -- un poco menos de la mitad, ya que de las 60 que existen solo permanecerán 29.

En la misma ley se prevé que, al transformarse la -- antigua banca privada, en Sociedades Nacionales de Crédito, varias de éstas se podrán integrar en una misma sociedad, formándose de hecho y de derecho en los llamados grupos financieros, que serán los que a la postre predominen.

Esta reordenación del Sistema Bancario Nacional, es un paso importante, ya que exigirá la profundización de -- la competencia entre Bancos y el fortalecimiento de la -- banca regional.

Considerándose, en los casos de fusión, que no se -- afectará a la clientela de cada Banco fusionado y fusio-- nante, ya que no solo seguirán operando todas las oficinas bancarias, sino inclusive, se mejorarán sus servicios.

Ahora bien, por lo que toca a las Instituciones Nacionales de Crédito, éstas absorberán los diversos fondos y fideicomisos financieros afines a sus propósitos, -

especializándose en Bancos de fomento para la atención a sectores o actividades que resulten prioritarias y rentables en términos sociales; ya que el crédito que este tipo de banca otorgue, no se concentrará en unos cuantos deudores, discriminando contra el acceso de otros que, en principio, también se pretende beneficiar en la economía del país.

Evitando además el burocratismo que implicaba el tramitar las operaciones en instituciones de crédito y fideicomisos.

5. CLASIFICACION DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO POR ESPECIALIDAD

Las instituciones de crédito, también son conocidas - en el medio bancario como: banca comercial, banca de inversión, banca múltiple y banca de servicios.

BANCA COMERCIAL se considera a los bancos de depósito y a los de ahorro, ya que realizan generalmente operacio--nes a corto plazo; es decir, son las que financian el capital de trabajo de las empresas y demás usuarios.

Por BANCA DE INVERSION debe entenderse a la encargada del desarrollo y fomento de la producción, mediante opera--ciones a largo plazo. Les corresponde esta categoría a -- las financieras, hipotecarias y de capitalización. Cabe - hacer la aclaración que ésta clasificación es discutible, ya que constantemente invaden mutuamente su campo de ac---ción por tratarse de operaciones muy parecidas.

Como BANCA MULTIPLE se considera a las instituciones que realizan operaciones como banca de depósito, ahorro, - fiduciario, financiera e hipotecaria.

Finalmente se conoce como BANCA DE SERVICIOS a las -- Instituciones Fiduciarias, cuya principal actividad es la consistente en los fideicomisos en sus diversas categorías.

Se hace mención que esta clasificación desaparecerá -- cuando todas las instituciones de crédito operen bajo la -- modalidad de Banca Múltiple, o en su defecto, cuando se -- conformen los grupos financieros.

Pero, es probable que esta especialización ahora se -- dé internamente en las Instituciones de Crédito, con base en el principio de organización de la "Especialización" -- a fin de encauzar los beneficios del crédito y la Banca -- hacia los sectores que se comprenden en los mercados financieros.

6. CLASIFICACION DE LAS OPERACIONES BANCARIAS

De lo mencionado en este capítulo se desprende que toda institución de crédito practica basicamente dos operaciones a saber:

PRIMERA: Captación de Recursos.

SEGUNDA: Colocación de Recursos.

Dichas operaciones dan origen a lo que se conoce en el medio bancario como operaciones ACTIVAS y operaciones PASIVAS que son comentadas a continuación:

6.1. OPERACIONES ACTIVAS

Son aquellas mediante las cuales, una Institución de Crédito invierte los fondos que se allega de terceras personas, distribuyéndolos entre los que los necesitan (Comerciantes, industriales, agricultores, etc.) constituyéndose en acreedor de las personas a las cuales se les ha otorgado el crédito. Estas operaciones estan representadas por lo que se conoce en materia bancaria como la Cartera de Créditos.

Entendiéndose también, como aquellas que efectúa el banco al invertir el dinero que recibió de terceras personas.

6.2. OPERACIONES PASIVAS

Son aquellas mediante las cuales una Institución de Crédito se allega de fondos de terceras personas. En estas operaciones las instituciones se convierten en deudoras de esas terceras personas, pasando a formar estas operaciones, como su nombre lo indica, el pasivo de la institución, constituyendo su principal fuente de recursos, en otras palabras, constituye también, la obligación que el banco contrae por los fondos que obtiene de diversas procedencias.

Existe otra clasificación de las operaciones bancarias, denominadas Intermediarias o de Servicios, que son aquellas en que las instituciones de crédito no se convierten en deudoras, ni acreedoras de terceras personas - a quien se les proporciona el servicio bancario; y que han sido originadas a fin de ofrecerle a la clientela la solución a todos sus problemas en materia bancaria.

No se ahondará más sobre los servicios bancarios, es decir sobre la subclasificación de las operaciones que realiza un banco, ya que no es objeto de estudio en este trabajo; más sin embargo en el capítulo III se tocarán algunos

aspectos que deberán vigilarse mediante los manuales de --
organización y de procedimientos como medida de control --
operativo.

**DA UN PESCADO
A UN HOMBRE
Y COMERA UN DIA
ENSEÑALO A PESCAR
Y COMERA EL RESTO
DE SUS DIAS**

- PROVERBIO CHINO

C A P I T U L O I I

MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS

1. CONCEPTO
 - 1.1. Manuales de Organización
 - 1.2. Manuales de Procedimientos.

2. CONTENIDO DE LOS MANUALES
 - 2.1. Organigramas
 - 2.2. Descripción de Puesto
 - 2.3. Especificación de Puesto
 - 2.4. Instructivo de Puesto
 - 2.5. Instructivo de Procedimientos
 - 2.6. Gráficas
 - 2.7. Formas

3. PAPEL Y FINALIDAD DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.
4. NECESIDAD GENERAL DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS EN LA BANCA.
5. CONSECUENCIAS PRINCIPALES DE NO USAR LOS MANUALES EN LA BANCA.
6. FACTORES QUE CONTRIBUYEN PARA QUE SEA CONSTANTE EL CONTROL OPERATIVO.
7. EL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS EN LA BANCA.
 - 7.1. Principal aplicación del Procesamiento electrónico de datos.
 - 7.2. Impacto al usar el Procesamiento electrónico de datos.
 - 7.3. Principales Servicios Bancarios que se manejan mediante el Procesamiento electrónico de datos.
 - 7.4. Otras aplicaciones del Procesamiento electrónico de datos en la Banca.

1. CONCEPTO

Antes de determinar lo que son los Manuales de Organización y de procedimiento, se cree prudente mencionar la definición general y la importancia de los Manuales Administrativos, para partir de ésta a las definiciones específicas de los primeros, objeto de este estudio.

Duhalt Krauss en su libro Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas, dice que "Un Manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo" (1).

Reyes Ponce en el libro Administración de Empresas, segunda parte, dice al respecto: "el concepto de lo que es un Manual, es de suyo empírico variable y fácil de comprender: significa folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: Orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". (2)

(1) MIGUEL DUHALT KRAUSS. "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas". Dirección General de Publicaciones, U.N.A.M. México, 1968. pag. 15,16.

(2) AGUSTIN REYES PONCE. "Administración de Empresas" segunda parte. Editorial Limusa Wiley S.A. México, 1980. pag. 177.

Partiendo de estas definiciones generales de lo que son los manuales administrativos, puede deducirse que se establece ya un control, desde el momento de su elaboración misma que corresponde a la fase mecánica del proceso administrativo, en virtud de que se proporciona al personal las instrucciones o información necesaria para la realización del trabajo. Este control, puede convertirse en operativo, según lo detallado que se encuentre, en relación a las acciones físicas o mentales, pasos o etapas necesarias para llevar a cabo las actividades.

Como puede observarse, los manuales son un instrumento importante en la administración, puesto que persiguen la mayor eficacia, en la ejecución del trabajo asignado al elemento humano en la empresa, para alcanzar los objetivos deseados.

Uno de los principales motivos para su empleo, consiste en que al elaborarse se esta planeando el que, como, quien, donde, cuando y para que hacer las cosas.

Cabe hacer mención que la definición que se citará de los manuales de organización y de procedimientos es con base al contenido de los mismos y se desprende de la propia definición de manual a que se ha hecho referencia.

1.1. MANUALES DE ORGANIZACION

Primeramente se procederá a transcribir la definición que de los Manuales de Organización, establecen dos teóricos de la administración, para luego pasar a describir su importancia y de que manera coadyuvan a establecer un adecuado control operativo.

Duhalt Krauss en su libro "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas", menciona que los Manuales de Organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actitudes de los órganos de la empresa. Generalmente, contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc." (3)

Reyes Ponce en su libro "Administración de Empresas, segunda parte, indica que "Los Manuales de Organización son como una explicación, ampliación y comentarios de las cartas de Organización y que en ocasiones contienen adicionalmente una síntesis de las descripciones de puestos, y las reglas de coordinación interdepartamental". (4)

(3) MIGUEL DUHALT KRAUSS. "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Pública". Dirección General de Publicaciones, U.N.A.M. México, 1968. Pag. 16

(4) AGUSTIN REYES PONCE. "Administración de Empresas", Segunda parte, Editorial Limusa Wiley S.A. México, 1980 - pag. 177, 178.

Ahora bien, los manuales de organización se requieren porque es el medio de lograr una acción colectiva; ya que arregla a las personas en un modelo aceptable para que puedan desarrollar las actividades requeridas hacia el logro de objetivos específicos. Además el objetivo pone énfasis sobre el trabajo que deba hacerse, o sea ejecutar el trabajo particular.

Por otra parte, una fuerte razón para que existan los manuales de organización, es hacer que cada uno de los miembros integrantes de la empresa, conozca que actividades son las que va a efectuar, existiendo un mínimo de malas interpretaciones y de confusión respecto a quien es lo que va a hacer que. Más aún, cada uno de los miembros obtiene información respecto al lugar en donde encaja en la estructura de la organización, ayudando a eliminar así posibles fricciones en el personal por el desconocimiento de sus atribuciones y responsabilidades.

Este tipo de manual, preparado adecuadamente, ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones, y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización.

Estableciéndose así, un control operativo, ya que los niveles de supervisión deben saber que actividades específicas va a hacer a través de otros, quien va a ayudarlo, - de quien depende, y quien depende de él. Además deberá -- conocer la estructura de todo el grupo que trabaja unido, su lugar en él y los canales de comunicación; así mismo -- los que no pertenezcan al nivel de supervisión, deben tener un claro entendimiento de las exigencias de su puesto, sus limitaciones y sus relaciones, no solo con su jefe inmediato, sino también con todo el grupo de trabajo y con los -- miembros de su grupo de trabajo inmediato.

Del mismo modo, la estructura de organización, como - ya se mencionó antes, determina el flujo de interacciones dentro de la empresa, encontrándose dentro de las relacio- - nes estructuralmente definidas las siguientes: quien inicia, quien aconseja, quien ve a quien, quien dice a quien, quien contesta, y con que frecuencia se hace.

Se considera que una de las finalidades principales . de los manuales de organización, es la de coadyuvar a esta - blicer un adecuado control operativo, mediante el arreglo de las funciones que debe desempeñar el recurso humano en las Instituciones de Crédito, para servir a los objetivos de las mismas, lo cual implica que toda decisión de los - - órganos directivos (ejecutores) traerán consecuencias, que a su vez, se traducirán en el comportamiento humano.

Por lo tanto, a través de dichos manuales se controlará la conducta del elemento humano.

Así mismo, los manuales de organización proporcionan a los individuos la información que desean conocer para -- desempeñar sus labores, ya que les indica el que hacer, y así el responsable de cada area de organización o area operativa podrá a su vez en un momento dado, hasta conocer -- en que omisiones o descuidos incurre, al determinársele -- que es lo que debe hacer.

1.2. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

C O N C E P T O

Al igual que se trata de mencionar la importancia y la manera de como los manuales de Organización ayudan a -- establecer un control operativo, se comenzará a transcribir en primer orden la definición de lo que es un Manual de -- Procedimientos para luego enunciar la participación de éstos últimos en el establecimiento del control que nos ocupa.

Duhalt Krauss, en su libro "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas; cita a Graham Kellog, -- quien explica que "el manual de procedimientos presenta -- sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento -- preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que -- desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estandar para ejecutar algún trabajo". (5)

- (5) MIGUEL DUHALT KRAUSS. "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas" Dirección General de Publicaciones U.N.A.M. México, 1968. Pag. 18

Duhalt Krauss, en el libro ya citado, dice que un procedimiento "describe en su secuencia lógica las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quien, como, donde, cuando, y para que han de realizarse". (6)

Reyes Ponce, en su libro Administración de Empresas, -- primera parte, dice: "Procedimientos son aquellos planes -- que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de -- una empresa". (7)

Ello hace más necesario que deban fijarse con mayor precisión, para lograr un adecuado control operativo, ya que -- muchas de las veces, pasan por distintas unidades o departamentos.

George Terry, en su obra Principios de Administración, -- menciona: "Definido formalmente, un procedimiento es una serie de tareas concatenadas, que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse". (8)

- (6) MIGUEL DUHALT KRAUSS. "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas" Dirección General de Publicaciones U.N.A.M. México, 1968. Pag. 48
- (7) AGUSTIN REYES PONCE. "Administración de Empresas" Primera parte.- Editorial Limusa Wiley, S.A. México, 1981 Pag. 172.
- (8) GEORGE R. TERRY. "Principios de Administración" Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1978 Pag. 262.

"Un procedimiento incluye como deben ejecutarse las labores, cuando y quien debe realizarlas". (9)

Resumiendo, el manual de procedimientos proporciona al personal un medio escrito definido para proceder; indicándole como hacer su trabajo.

Al establecer en los procedimientos, que los pasos deben ser sucesivos, complementarios y que en conjunto -tiendan a alcanzar la meta deseada, se logra un control, ya que cada uno de los pasos debe estar justificado, debe llevar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás trámites del procedimiento; evitando así malas interpretaciones en el desempeño de las labores operativas.

Volviendo con Duhalt Krauss en su título ya citado, varias veces, menciona: "Los Manuales de Procedimientos sirven para:

- 01 Uniformar y controlar el cumplimiento de las -- rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

(9) GEORGE R. TERRY. "Principios de Administración" Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1978 Pág. - 262

- 02 Simplificar la determinación de responsabilidad por fallas o errores.
- 03 Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- 04 Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- 05 Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- 06 Facilitar la supervisión del trabajo.
- 07 Permitir que tanto el empleado, como sus jefes, sepan si el trabajo esta bien hecho, haciendo posible una calificación de méritos.

- 08 Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
- 09 Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones y lagunas.
- 10 Constituir una base para el análisis posterior del trabajo, y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- 11 Reducir los costos al aumentar la eficiencia general. (10).

(10) MIGUEL DUHALT KRAUSS. "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas". Dirección General de Publicaciones U.N.A.M. México, 1968. Pág. 49.

Los beneficios identificados con los números 01, 04 y 05; para efectos del control operativo, demuestran su utilidad, ya que es evidente que una persona hará mejor su trabajo si lo conoce bien y sabe lo que se espera de él.

Con los manuales de procedimientos, se establece -- una considerable ventaja en cuanto al control operativo, se refiere, ya que los niveles de supervisión, solamente concentrarán su atención sobre aquello que se aparta de lo previsto en los procedimientos.

Por otra parte, si no hubiese un método específico para la realización de actividades de tipo rutinario, mediante los instructivos de procedimientos, el empleado - puede confundirse y a menudo sentirse inclinado a proceder de conformidad con su criterio del momento, sin que haya consistencia alguna. Teniendo como resultado una - falta de coordinación y de labor de conjunto.

Para ilustrar; esta situación se presenta muy a menudo en las Instituciones de Crédito; debido a que el -- mercado de personal de los Bancos, se encuentra principalmente entre ellos mismos, originando una rotación del -- elemento humano a nivel interbancario. Provocando el desvirtuamiento de los métodos operativos de institución a institución, derivándose probablemente fallas de control, ya que éste puede ser eficaz en un Banco, pero puede no serlo en otro.

2. CONTENIDO DE LOS MANUALES

No existe uniformidad en el contenido de los manuales, ya que no hay un patrón para ello. Sin embargo, generalmente las partes que contienen son las siguientes:

MANUAL	CONTENIDO
- De Organización	Organigramas. Descripción de Puesto Especificación de Puesto Instructivo de Puesto
- De Procedimientos	Instructivo de Procedimiento Gráficas Formas

A continuación se describen genericamente cada uno de los conceptos que se consideran como parte integrante de los manuales administrativos citados.

2.1. ORGANIGRAMAS

C O N C E P T O

Toda empresa se administra por un grupo de individuos, que deben estar debidamente estructurados, dentro de una jerarquía, la que proporciona una definición del grado de autoridad y responsabilidad en el desarrollo de cada función, en los diferentes niveles ejecutivos.

El mejor método para representar los niveles jerárquicos en una empresa es mediante un organigrama o carta de organización.

Se pueden encontrar varias definiciones de organigrama pero únicamente se mencionará las de algunos de los autores más enterados en materia de administración.

Fernández Arena, en su libro el Proceso Administrativo dice que un organigrama "es la representación gráfica que indica la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan dentro de una Empresa." (11)

- (11) JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA. "El Proceso Administrativo". Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México, 1970, Pág. 144.

George R. Terry en el libro Principios de Administración define al organigrama como "una forma diagramática, que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de la autoridad relativa a cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones". (12).

Reyes Ponce, dice que consiste en "Hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad". (13).

Otra definición de organigrama puede ser: "La representación gráfica de la estructura del organismo administrativo mostrando las comunicaciones y las funciones de mayor a menor importancia".

La teoría dice que hay cuatro tipos de organigrama que son:

VERTICAL.- Es la representación gráfica en donde las jerarquías supremas van arriba y las inferiores abajo.

- (12) GEORGE R. TERRY. "Principios de Administración". Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1978 Pág. 441.
- (13) AGUSTIN REYES PONCE "Administración de Empresas" segunda parte. Editorial Limusa Wiley, S.A. México, 1981 página 226.

- HORIZONTAL.- De izquierda a derecha, en donde las jerarquías supremas van colocadas -- a la izquierda y van descendiendo -- hacia la derecha.
- ESCALAR.- Señala con distintas sangrias en el márgen izquierdo los niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes.
- CIRCULAR.- En este arreglo la posición suprema ocupa el centro, las funciones que forman la estructura se agrupa alrededor de este centro, mientras más importante sea la función más cerca estará del centro.

Una vez visto el concepto de organigramas se considera que el propósito principal de los organigramas es el de facilitar el establecimiento de una organización y a la vez que ésta quede adecuadamente integrada, además que permite ver en conjunto los recursos humanos de la Institución.

Un organigrama muestra:

El agrupamiento de las funciones y sus relaciones entre una y otra, así como las líneas que unen los diversos

casilleros (BLOQUES) que representan a las funciones, nos indican los canales de autoridad formal, como se dijo anteriormente las personas que desempeñan funciones en la parte superior del organigrama poseen la mayor autoridad.

Con respecto a las posiciones que ocupan un mismo nivel horizontal, por lo regular tienen la misma importancia relativa dentro de la organización.

Todos estos aspectos son de gran importancia debido a que mediante la adecuada interpretación del organigrama -- se tendrá una serie de aspectos como por ejemplo: indicarle a los ejecutivos donde se encuentran ubicados dentro de la organización, la persona que debe encargarse de cierto problema, las funciones principales que se llevan a cabo - dentro de la empresa, además de mostrar a cada persona --- quien es su jefe, quienes sus subordinados etc., como también puede indicar posibles deficiencias o puntos a examinar.

Se verá también la centralización de la toma de decisiones. Observando como todos los ejecutivos encargados - de puestos inferiores al ejecutivo en jefe, quedan sujetos a las decisiones de los niveles superiores o sea la toma - de decisiones se vuelve cada vez más centralizada hasta -- llegar a la cúspide.

Conociendo todo lo que revela un organigrama se verá la importancia que estos tienen en una organización, resumiendo los aspectos analizados anteriormente, tendremos -- que el organigrama sirve para conocer:

- 1) La división de funciones.
- 2) Los niveles jerárquicos.
- 3) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- 4) Los canales formales de comunicación.
- 5) La naturaleza lineal o staff del departamento.
- 6) Los jefes de cada grupo de trabajadores
- 7) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada área o unidad a la que pertenezcan.

2.2. DESCRIPCION DE PUESTO

Los Manuales contienen descripciones de puesto. El tipo de puesto que se describe dependerá del número y jerarquía de las personas a las cuales se destine el manual, esto es cuando más baja sea la jerarquía, mayor será el número de descripciones de puesto.

La descripción incluirá como mínimo:

- a) Descripción de Responsabilidades: Definiendo la responsabilidad en su acepción más común como una obligación de ejecutar las actividades asignadas. Se puede omitir las responsabilidades de rutina, porque la descripción debe ser razonable, breve con el fin de que sea amena y útil.
- b) Descripción de Autoridad: La autoridad es considerada por muchos autores como la facultad o el derecho de actuar, de mandar, o de exigir acción a otros.
Aquí se necesita sentido común y buen juicio, --- la exageración puede dar como resultado que se -- confunda con otra descripción.

- c) Relaciones de Organización: Deberá anotarse el título del puesto del superior que ha concedido responsabilidad y los títulos de los puestos --- subalternos, ya que estas relaciones se consideraran líneas directas entre superiores y subalternos; cada uno sabe de quien recibe órdenes y a quien debe informar.

Puede abarcar también:

- d) La función básica del empleo, objetivos generales, fines y acción del empleado.
- e) Disposiciones sobre coordinación.
- f) Obligación de rendir cuentas para asegurar el -- cumplimiento.

Así mismo, para facilitar la interpretación de las - descripciones y para ahorrar espacio en el manual de organización, se puede hacer una lista de:

- g) Deberes comunes a todos los puestos ejecutivos; los cuales pueden ayudar en lo siguiente:

- 1.- Delegar autoridad y responsabilidad de acuerdo -- con las cartas y manuales de organización.
- 2.- Recomendar cambios en las cartas y manuales que - mejoren la eficacia, aclaren la organización y e- viten disputas.
- 3.- Controlar la contratación y despido de personal.
- 4.- Aplicar y seguir todos los procedimientos escri-- tos.
- 5.- Adiestrar suplentes y designar líneas de sucesión
- 6.- Coordinar las actividades del departamento con -- las de otros.
- 7.- Mantener informado al supervisor de todo asunto - que sea de su incumbencia.
- 8.- Programar y planear el trabajo en una forma sistemática; produciendo que los subordinados procedan de la misma forma.

Cuando se trata de toda la empresa no es conveniente incluir todos los puestos, a fin de evitar que el manual -- se vuelva demasiado pesado, en general hay un puesto debajo del cual no se describen otros puestos, el criterio básico que se utiliza para establecer este punto es el sueldo.

George Terry, al respecto dice: indicando en detalle - el contenido del puesto junto con las relaciones que deben mantenerse, se obtiene como resultado una descripción del puesto". (14).

(14) GEORGE R. TERRY. "Principios de Administración" Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1978 pág. 373.

2.3. ESPECIFICACION DE PUESTO

Terminada la descripción se pasa a completar un análisis con la especificación de puesto.

La especificación son los requisitos mínimos para que el puesto sea efectivamente desempeñado, éstos no están vinculados a una persona determinada, sino que deben ser exigidos a cualquiera que ocupe el puesto analizado.

Cabe señalar que la especificación de puestos, la mayoría de las veces solo se utiliza para efectos de administración de personal, o sea para seleccionar al candidato -- que vaya a ocupar el puesto, esto debe de considerarse como un error debido a que se le debe de dar mayor importancia -- ya que la supervisión del puesto, así como su estudio específico, sirve para mejorarlo y simplificarlo y con esto la importancia de la especificación del puesto aumenta.

Se puede considerar como factores de importancia para la especificación de puesto los siguientes:

GENERALIDADES

Comprende los elementos adecuados para el puesto como son: sexo, -- debido a que muchas veces se adecuan los puestos ya sea al sexo -- masculino o al femenino.

EDAD	De acuerdo con la capacidad tanto física, intelectual o de madurez -- que requiera.
EDO. CIVIL	Dependiendo de la responsabilidad o características necesarias.
INSTRUCCION	En esta parte interviene la experiencia tanto a nivel académico como en trabajo y esta formado por:
ESCOLARIDAD	El grado de enseñanza mínima necesaria para cubrir el puesto.
ESPECIALIDAD	Cuando se requiere una actividad -- específica a desarrollar se necesita de una especialidad para llevar a cabo el trabajo.
EXPERIENCIA	En esta parte interviene la importancia y el grado de dificultad del puesto, lo cual determinará el <u>tiempo</u> de práctica necesario para ocuparlo.
PERSONALIDAD	Comprende todas las cualidades con que debe contar la persona, esto al igual que los puntos mencionados <u>anteriormente</u> , varía de acuerdo al <u>nivel</u> que se trate.

Una vez obtenida la información anterior se procede a su integración en el manual tomando en consideración algunos puntos, como estos.

- a) CLARIDAD: Se debe excluir términos ambiguos o mal expresados, que pueden dar lugar a confuciones o dudas.

- b) SENCILLEZ: Debe emplearse lenguaje accesible a todos, sin excluir el empleo de tecnisismos que son de uso corriente en la unidad administrativa o departamento.

- c) CONCISION: Debe emplearse el mismo número de palabras para expresar una operación.
Con todo esto podemos decir que una buena especificación de puesto es aquella que quien la lee pueda describir las exigencias del puesto.

2.4. INSTRUCTIVO DE PUESTO

El valor que se obtiene de los instructivos se puede determinar por el número de personas que hacen uso de ellos y por el grado de dicho uso.

Las actividades relativas a cada puesto, deben ser -- fácilmente accesibles a quien lo sustenta y a su supervisor, la última condición es importante debido a que los empleados tienen temor a menudo de hacer preguntas como una muestra de ignorancia.

Estos instructivos no solo deben servir para recordar a los empleados sus deberes, sino también para proporcionarles una guía para el desempeño del trabajo.

Generalmente el formato del instructivo consta de:

NOMBRE DEL PUESTO:

Del cual se están indicando sus actividades.

ACTIVIDADES DIARIAS:

Todas aquellas actividades rutinarias que lleva a cabo día con día.

ACTIVIDADES SEMANALES:

Actividades que se llevan a cabo en un período de una semana de trabajo.

ACTIVIDADES QUINCENALES:

Son en las que se interviene con períodos de quince días.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

Todas aquellas que no constan de un período fijo.

Otro de los objetivos del instructivo, es que en el momento en que una persona de nuevo ingreso llegue a cubrir determinado puesto, ella se dirija a un documento en el cual se le indique cuales son las actividades que tiene que llevar a cabo ayudando a que se identifique más rápidamente con sus funciones.

Es claro que hay gran variedad en las actividades, -- pues todo esta de acuerdo al nivel de cual se trate, hay -- puestos que son más rutinarios y otros que son dinámicos, -- o algunos con mayor responsabilidad.

2.5. PROCEDIMIENTOS

Agustín Reyes Ponce, define los procedimientos como: -

"La determinación de la secuencia cronológica, más eficiente para obtener resultados óptimos en cada función concreta de la empresa." (15).

No debe confundirse el concepto de método con procedimiento, ya que el método es más bien de carácter técnico y no siempre administrativo, en cambio un procedimiento abarca varios métodos y siempre es administrativo.

El procedimiento forma parte de un sistema y el fin principal que persigue es proporcionar a la gente un medio definido de proceder o dicho de otra manera, es el mapa de caminos mediante el que los trabajadores siguen un plan, --- indicando además lo que se realiza actualmente.

Es considerado como una herramienta que forma parte de la coordinación y mediante el cual ordenarán acciones de trabajo.

(15) AGUSTIN REYES PONCE. "Administración de Empresas". Primera parte. Editorial Limusa Wiley, S.A. México, 1981 - página. 172.

Las reglas que deben llevarse a cabo en un procedimiento son las siguientes:

- 1) Fijarse por escrito.
- 2) Revisarse periódicamente con el fin de actualizarlos.
- 3) Tener una secuencia lógica.

El procedimiento debe ser elaborado de acuerdo a la -- persona que lo vaya a utilizar por ejemplo, la gerencia necesita solo una descripción, un trabajador necesita detalles, los cuales deben estar escritos de manera que sean entendibles fácilmente.

Los elementos con que debe constar un procedimiento -- son los siguientes:

- 1) Gente que intervenga en la acción
- 2) Ciclo de acción definido.
- 3) Palabras de acción (elaborar, revisar, etc).

2.6. GRAFICAS

Se puede considerar que las gráficas son una herramienta de importancia para muchas actividades o técnicas profesionales, pero se puede señalar que pocas de ellas dependen tanto del uso de las gráficas como la profesión de los sistemas.

Richard M. Pomeroy, norteamericano especialista en sistemas dice que las gráficas abarcan tres campos de gran importancia en el trabajo de los sistemas; exámen, diseño y presentación. (16).

La fase del estudio de sistemas es la investigación original de los procedimientos actuales. En esta etapa, el exámen se refiere a la forma en que se esté ejecutando el trabajo.

Para la elaboración de gráficas es necesario recopilar gran cantidad de datos que reunidos nos darán una descripción completa.

Se puede definir que la gráfica es un producto final deseado por medio del cual el analista ha conocido un procedimiento.

(16) VICTOR LAZARO. "Sistemas y Procedimientos" Editorial Diana. México, 1975. Página 94.

El diseño de la gráfica es considerado la parte más importante, pues aquí se desarrollan métodos, equipos y formas.

También se puede ver las áreas en donde se duplica el trabajo, métodos difíciles y serán base para proyectos finales.

Como toda actividad las gráficas tienen también un proceso de planeación tomando en cuenta que tipos de gráficas serán las que se adaptan mejor a una actividad.

TIPOS DE GRAFICAS:

Se han conocido un gran número de tipos de gráficas diferentes, lo cual se puede prestar para una confusión en la definición de una clasificación.

Podemos enumerar algunas de las más conocidas como son:

- 1) Gráfica de Operación:
Representan flujo de operaciones.
- 2) Gráfica de relaciones de personal:
Indican jerarquías de autoridad y responsabilidad.
- 3) Gráficas estadísticas:
Resumen relaciones numéricas.

Para efectos de presentación de gráficas de sistemas podemos subdividir las en tres:

1) Gráficas de Flujo:

Que se refieren básicamente a flujo de operaciones y manejo de formas.

2) Gráfica de Organización:

Que se refieren a relaciones de personal.

3) Diversos:

Las que no queden comprendidas en los grupos anteriores.

GRAFICAS DE FLUJO.

Se define como la representación de un sistema administrativo misma que puede tener muchas variantes como son:

- 1) Gráficas de flujo de operaciones o de proceso.
- 2) Gráficas de flujo de formas.
- 3) Gráficas en relación con la ubicación del equipo.
- 4) Gráficas de procesos mecanizados (COMPUTADORAS).

La gráfica de proceso tiene como principal ventaja que no se usan plantillas ni se hacen proyectos, únicamente se necesita señalar sus características generales como son: asunto, división, sección, etc., las etapas del proceso, los pasos del proceso y las operaciones en forma horizontal con sus distancias y metros, a cambio de las -

de operación que se utilizan para representar los pasos de un proceso administrativo mediante una serie de símbolos - convencionales.

GRAFICAS DE FLUJO DE FORMAS:

Está representada por medio de grabados señalando, - el flujo de información de una forma refiriéndose a la procedencia del documento y las líneas de conexión se usan para conocer los informes que han pasado de un lugar a otro.

GRAFICAS EN RELACION CON LA UBICACION DEL EQUIPO:

Se presenta mediante un diagrama donde se traza el - equipo de oficina y mediante líneas se señala el curso de los papeles de trabajo, es útil para analizar el recorrido físico de dichos papeles.

GRAFICAS DE PROCESOS MECANIZADOS:

En ellas se representan por medio de símbolos convencionales los procedimientos que realiza un computador.

El diagrama de flujo de un sistema mecanizado, nos - señala la entrada de la máquina, un paso intermedio que -- lleva a cabo el proceso mediante un programa y una salida que nos proporcionará cierta información.

GRAFICAS DE ORGANIZACION:

En este tipo de gráficas podemos representar las relaciones entre el personal, indicando los puntos conectados de tal manera que nos den a conocer los grados de autoridad y responsabilidad.

2.7. FORMAS

La forma ha llegado a ser un aspecto de gran importancia en la transmisión de datos y fué uno de los tantos aspectos que contribuyeron a impulsar la Revolución Industrial.

La expansión de la imprenta colaboró al perfeccionamiento y desarrollo de la forma administrativa, además de que la especialización del trabajo las hizo más necesarias.

El Dr. Gibb Myers uno de los estudiosos más enterados en materia de diseño y control de formas la define como un "Objeto sobre el cual se imprimen constantes informes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable". (17).

Se considera que un propósito fundamental del diseño de formas es suministrar medios para el eficaz procesamiento de información administrativa.

(17) VICTOR LAZARO. "Sistemas y Procedimientos" Editorial Diana. México, 1975. Página 245.

El diseño de formas requiere de ciertas cualidades -- así como una comprensión del sistema respectivo.

Las formas deben estar diseñadas de modo que sea fá-- cil para quienes las usan, basarse en ellas para llevar a ca bo una operación, o sea necesitan ser fáciles de llenar, -- leer, procesar y desechar.

Para facilitar las anotaciones en las formas, deberán contar con el espacio suficiente para los datos, siguiendo una secuencia adecuada.

Con respecto a las separaciones pueden usarse líneas delgadas para las columnas que correspondan a una misma -- categoría, ya sea en forma vertical o para el rayado hori-- zontal.

El vocabulario empleado debe de ser preciso, los --- títulos concisos indicando con la mayor claridad el objeto de la forma.

La importancia de los márgenes, de su colocación en pastas de argollas o barras, aconsejándose dejar un margen de 8 milímetros para las argollas y cuatro centímetros pa-- ra las de barras. Los márgenes superior o inferior son -- esenciales para el buen aspecto.

El tamaño debe ser el adecuado para lograr una economía para imprimir, almacenar, procesar y archivar.

Con el fin de que la forma tenga los espacios tanto - verticales como horizontales, es indispensable preparar con anticipación un proyecto o diseño de la forma y cuando se - dispone de un espacio adicional hay que aumentar el anchó - de las columnas o casilleros que puedan aprovecharlo, por - ejemplo los designados a nombre, descripción y observacio-- nes.

Como condición se puede decir que la forma necesita, la adecuada combinación de estos elementos: disposición ge- neral, encabezados, títulos, tipografía, colores y matices, equilibrio entre líneas verticales y horizontales, espacios en blanco para los márgenes.

Aspectos importantes para el control de formas:

- 1) Persona encargada del control.
- 2) Clasificar muestras de todas las formas que se utilizan.
- 3) Investigar si es necesaria y eficaz.
- 4) Tener control sobre su obtención, conservación y distribución.

Contenido de la Forma:

- 1) Identificación y Título.
- 2) Cuerpo de la Forma.
- 3) Codificación o clave de Identificación

Diseño de la forma:

- 1) Tener buen aspecto.
- 2) Que los datos se anoten de una manera fácil.
- 3) Que los datos sean entendibles.
- 4) Contener la mayor información posible.
- 5) Tener cuidado en la secuencia de la información.
- 6) Terminología exacta en títulos e instrucciones.
- 7) Hacer uso de cada una de las copias
- 8) Métodos para llevar, enviar, seleccionar, archivar y usar la forma.
- 9) Promedio que tiene de uso.

Es conveniente elaborar instructivos para el llenado de formas con el objetivo de facilitar a la persona el uso de éstas.

3. PAPEL Y FINALIDAD DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO.

El papel que desempeñan los manuales dentro de las -- instituciones de crédito, es el de coadyuvar al cumplimiento de su función social; consistente en proporcionar el ser_vicio público de banca y crédito, cuidando en todo tiempo - la adecuada protección de sus intereses, de los de la clien_tela, así como de los trabajadores.

Por ello, la problemática de contar con elementos de información oportuna sobre los diversos y a veces complejos aspectos y características de las operaciones que realiza - la banca; determina la finalidad de los manuales, misma que consiste en reglamentar el trámite, registro y control de - los servicios bancarios, a fin de satisfacer las necesida--des de su manejo e interpretación, para alcanzar una mayor eficiencia y productividad en su desarrollo.

Los manuales señalarán y determinarán la forma y tér--minos en que deberá llevarse a cabo la operación y funciona_miento de las instituciones de crédito, para proporcionar - el servicio público de banca y crédito, y por eso es menes--ter que los manuales establezcan y contemplen el plan de --

organización y todos los métodos y procedimientos que en -- forma coordinada se adoptan en un negocio para la protec--- ción de sus activos, la obtención de información financiera oportuna, correcta y segura, la promoción de eficiencia de -- operación y la adhesión de las políticas prescritas por la dirección.

Los manuales deben contemplar también los lineamien-- tos legales establecidos para el otorgamiento de los servi- cios bancarios, a fin de evitar en lo posible, omisiones, - descuidos o ignorancia que puedan repercutir en los intere- ses de la Institución o del público en general, desvirtuan- do así el fin de la intermediación financiera y provocando posibles fraudes en la comunidad.

Los manuales deben considerarse como una herramienta indispensable para la ejecución del trabajo en la banca, -- a fin de mejorar eficientemente la atención al público en - lo concerniente al otorgamiento de los servicios bancarios, así como en su trámite, registro y control; ya sean opera- ciones activas, pasivas o de servicios. Además los manua- les ayudan a optimizar el trabajo a desempeñar, ya que en - su elaboración debe ir implícito el aprovechamiento de los recursos técnicos, materiales y humanos con que cuenta la - institución para una mayor productividad.

Para el logro de su cometido como medida de control el contenido de los manuales debe contribuir a:

- Determinar los pasos a seguir para efectuar cada uno de los trámites que se llevan a cabo.
- Determinar claramente las atribuciones y asignar las responsabilidades del personal.
- Proporcionar los instrumentos con los que los -- ejecutivos y gerentes que toman las decisiones - pueden dirigir la acción de los demás.
- Establecer los objetivos que se persiguen.
- Adaptar las obligaciones y necesidades a un todo homogéneo y armónico.
- Definir claramente la independencia de las fun-- ciones.
- Procurar registros adecuados y completos.
- Proporcionar información veraz y oportuna.
- Servir de base al adiestramiento y a la supervi-- sión.

- Establecer los canales de comunicación formal.
- Indicar el grado de autoridad de los diversos niveles jerárquicos.
- Facilitar el estudio de la problemática organizacional.
- Lograr y mantener un sólido plan de organización.
- Determinar la relación de los puestos entre sí.
- Fragmentar y jerarquizar adecuadamente las funciones.

4. NECESIDAD GENERAL DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS EN LA BANCA

La necesidad de estos manuales como control operativo en la banca, estriba en que una de las funciones básicas en el trabajo de oficina es la requisición de documentos (formas de papelería) que se convierten, por citar algunos ejemplos en títulos de crédito, fichas de depósito y retiro, certificados, contratos, etc.; así como su disposición para satisfacer el registro, trámite y control de los servicios bancarios; ya que los documentos pasan de operación en operación, y así sucesivamente hasta que cumplan con su cometido o queden archivados.

En dichas operaciones siempre ha existido el problema de como proceder para evitar los errores originados generalmente por malas interpretaciones.

Mediante los manuales de organización y de procedimientos puede evitarse, al grado de determinar o agregar otra operación, la de verificación, asignando a alguien de ella, quien así fungirá como responsable y autorizará la operación.

Esta actividad u operación, que viene a ser de hecho una comprobación, aísla la mayor parte de las equivocaciones, sin embargo debe analizarse y determinarse perfectamente en que momento y quien se encargará de ello, considerando las repercusiones que se tendrían en caso de una mala requisición de los documentos.

5 CONSECUENCIAS PRINCIPALES DE NO USAR LOS
MANUALES EN LA BANCA

Sino existiésen los manuales de organización y de -- procedimientos en la banca, sería reflejo de una deficiente administración, encontrándose en las instituciones de - crédito las siguientes características:

- Defectos en la organización, tales como: líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos no definidas. Falta de coordinación de los esfuerzos individuales para el logro de los objetivos institucionales predeterminados.
- Registros malos e inadecuados y poco o ningun -- control interno.
- Información inoportuna e inexacta, lo cual dificulta el establecer adecuados mecanismos de control por carecer de ella y por ende desconocer - la posición y situaciones que prevalecen en la - Institución.

- Dificultad para la toma de decisiones oportunas.
- La alta administración desconocería los pormenores de la operación.
- Normas, políticas, métodos, sistemas y procedimientos defectuosos que no coadyuvarán a lograr los resultados, con el menor gasto de -- esfuerzo y tiempo; ya que no existirían los - cursos a seguir para el trámite de los servicios bancarios.
- Supervisión incompetente, ya que ésta no tendría argumentos sólidos y válidos para llevarse a cabo.

Se dice que la administración sería deficiente porque los procedimientos son parte integrante de la planeación, etapa del proceso administrativo, y que consiste -- en planes o cursos de acción a seguir, si los manuales de éstos, no existiesen, sería muestra palpable de que no se planeó el cómo llegar a los resultados deseados.

Así mismo, los manuales de organización son el producto final de organizar, que consiste en un mecanismo para llegar a una acción colectiva efectiva. Por lo tanto, si no existiesen los manuales se considera que no se estructuró adecuadamente para saber que se necesita hacer y quien lo debe hacer; ocasionando a su vez que en la integración de recursos humanos, no se escoja a la persona o al individuo idóneo para satisfacer los requisitos y características del puesto, independientemente de los recursos materiales y técnicos los cuales no se excluyen de verse afectados por lo antes dicho.

Originándose también, que en la Dirección o Ejecución, la toma de decisiones probablemente sería deficiente. Y a su vez la última etapa del proceso administrativo, sería inadecuada; ya que por fallas en el control operativo que debe establecerse en los manuales, provocaría el no saber o determinar el como, donde, cuando, que, quien y para que, produciendo efecto, en inadecuados medios de control, para su posterior evaluación, derivándose así que el ciclo del proceso administrativo no se cumpla precisamente como una retroalimentación positiva de información, para comenzarlo de nuevo.

6 FACTORES QUE CONTRIBUYEN PARA QUE SEA CONS- TANTE EL CONTROL OPERATIVO

Un elemento que ayuda a los Manuales de Organización y de procedimientos para que el control operativo sea constante, es un adecuado programa de mantenimiento de los mismos.

Lo anterior es debido a que por su propia naturaleza toda organización es cambiante, por lo tanto, estos manuales deben ser revisados periódicamente; y para ello a los usuarios de los mismos debe invitarseles a participar en su mantenimiento, indicándoles que con cierta periodicidad informen oportunamente los cambios que deban hacerse a sus descripciones o a los métodos utilizados en sus labores a fin de proceder a las modificaciones que posterior a su -- análisis se crean convenientes.

Otro factor que apoya al mantenimiento de los manuales es la Auditoría Administrativa y Operativa, ya que los informes que se deriven al practicarlas deben ser considerados, en virtud de que las desviaciones o anomalías que detecten deben ser corregidos, y no solo las fallas, sino -- también las sugerencias que emanen de los que se encarguen de llevarlas a cabo, para así actualizar la organización y los métodos de trabajo.

Debido a que al momento de crear y ser puestos en práctica, los manuales pueden ser apropiados y funcionar satisfactoriamente, pero al paso del tiempo, y por los cambios de importancia que pueden experimentar las instituciones de Crédito, siempre habrá una necesidad de efectuar modificaciones en los mismos. Por ello, las atribuciones, responsabilidades y procedimientos deberán ser sometidos a constante revisión, porque las fallas no descubiertas en los controles operativos pueden resultar en fuertes pérdidas.

Denominando a éstas, no solo como fuga de efectivo, sino también como costos operativos.

7. EL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS EN LA BANCA.

La inclusión de este subtítulo, tiene la finalidad de presentar un panorama básico en la utilización de los sistemas de procesamiento electrónico de datos en la banca, y la relación que guardan los manuales de organización y de procedimientos para con su aplicación.

Ya que se considera que a pesar de la computación éstos documentos no dejarán de existir; en virtud de que al personal de las Instituciones de Crédito que intervenga debe responsabilizársele en ciertas actividades que alimenten al computador de la documentación fuente, así como en lo que deben realizar para utilizar la información que emane de él. Además de indicarles como tiene que interpretar, verificar y dar trámite a la información resultante para su registro y control.

El tema ésta enfocado bajo los siguientes supuestos:

- La banca no puede quedar al margen del avance de la tecnología en este renglón, máxime ahora que la tendencia del Sistema Bancario Mexicano es la de estar integrado por grupos financieros; mismos que absorberán el mercado real y potencial de los usuarios de la banca.

- Gran cúmulo de información para procesar y obtener de ella reportes para la toma de decisiones.

- Proporcionar un servicio ágil, oportuno y eficiente a la clientela.

7.1. PRINCIPAL APLICACION DEL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.

La mayor importancia que se concede en la banca, para la utilización del procesamiento electrónico de datos, es para las aplicaciones que resuelven el problema de los altos volúmenes de operaciones.

Ya que con el uso de un computador se efectúan la mayor parte de los cálculos y operaciones de rutina que antes requerían un gran número de personal de oficina. Por ejemplo, en los depósitos a Plazo Retirables en días Preestablecidos, sin un equipo de alta velocidad, el cálculo para el pago de intereses requiere considerables horas-hombre para llevarlo a cabo, así como para proceder a su trámite, registro y control; y que al procesarse electrónicamente, origina una disminución considerable de la carga de trabajo.

Así mismo, con la utilización del procesamiento electrónico de datos se simplifican muchas actividades en la banca, que están íntima y realmente interrelacionadas; y que al combinarlas en un solo "Sistema" hará posible su optimización. Para ilustrar volvamos a los depósitos a Plazo antes citados, de los cuales si así lo desea el cliente, los intereses podrán acreditarse a una cuenta de cheques, o de ahorro. Esto se obtiene teniendo accesados los archivos de ambas operaciones bancarias, permitiendo que estos movi-

mientos se puedan efectuar directa y automáticamente.

7.2 IMPACTO AL USAR EL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

Como anteriormente se dijo, al utilizar el procesamiento electrónico para sacar grandes volúmenes de trabajo, se realizarán trabajos menos rutinarios, teniendo un impacto en la labor de supervisión, ya que ésta se dedicará a las partes del trabajo que requieran criterio, juicio e iniciativa.

El uso de la computadora, además, tiende a estandarizar los métodos de trabajo, al igual que los manuales de procedimientos, lo cual provoca una reducción en la necesidad de una supervisión estrecha. Así mismo, aumenta el conocimiento que tienen los empleados bancarios del lugar en que encaja su puesto en el conjunto de operaciones, corroborado por el manual de organización. Obteniendo grandes beneficios el supervisor, ya que le será más fácil conocer lo que está haciendo cada uno de sus subordinados.

7.3. PRINCIPALES SERVICIOS BANCARIOS QUE SE MANEJAN MEDIANTE EL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS

Por último cabe mencionar que los servicios de mayor incidencia en la utilización del procesamiento electrónico de datos en las Instituciones de Crédito, en orden de importancia, principalmente son aquellos que corresponden a la captación de recursos, tales como cuentas de cheques, de ahorro, e inversiones debido a que se procura un mejoramiento del servicio a los clientes que con su implícita confian-

za depósitan su dinero en los bancos. Además, por ser aquellas operaciones de más constantes movimientos, por su misma naturaleza. (depósitos, retiros).

7.4. OTRAS APLICACIONES DEL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS EN LA BANCA.

Se puede considerar, que generalmente las Instituciones de crédito dedican su computadora, únicamente para satisfacer sus necesidades de altos volúmenes de operaciones más sin embargo, debe tenerse conciencia que la tendencia del uso del procesamiento electrónico de datos en la banca, no solo debe ser para la eliminación de cargas de trabajo, sino que tendrá que dársele un nuevo enfoque hacia aspectos análiticos y de estadística, que podrían ser aplicados en diversas áreas, como podría ser El Análisis y Estudio de la Competencia; determinándose el mercado real y potencial, su segmentación; a fin de estar en posibilidad de establecer a cual segmento se encuentra integrado la Institución de crédito, o dicho de otra manera a que actividad, - ya sea de producción, distribución y/o de consumo apoya y en que medida contribuye para su desarrollo.

Además, a raíz de la creación de los grupos financieros; éstos tendrán que conocer su desarrollo, ya sea nacional o estatal, a fin de obtener un crecimiento equilibrado entre los mismos y no entorpecer la competencia; coadyuvando a un mejor encauzamiento de la economía del país.

PRONTO DESCUBRI QUE CUANDO TRABAJABA SOLO
TRABAJABA SOLITARIO; PERO CUANDO TRABAJA-
BA PARA OTROS, LOS OTROS TAMBIEN TRABAJA-
BAN PARA MI.

- BENJAMIN FRANKLIN

C A P I T U L O I I I

DESARROLLO DE SERVICIOS BANCARIOS

1. OPERACIONES ACTIVAS

1.1. Descuentos

1.2. Préstamos Directos o Quirografarios.

2. OPERACIONES PASIVAS

2.1. Depósitos a la Vista

2.2. Depósitos a Plazo Fijo

2.3. Depósitos a Plazo retirables en días
Preestablecidos.

3. OPERACIONES DE SERVICIO

3.1. Documentos de Cobro Inmediato

3.2. Remesas en camino sobre el País

4. OPERACION DE CARACTER INTERNO

4.1. Existencia de Efectivo en Sucursales.

En el presente capítulo, no se tratará toda la gama de los servicios bancarios que pueden ofrecer las Instituciones de crédito, debido a que el trabajo no tiene la finalidad de constituirse en un tratado general de ellos, sino -- que se procederá al desarrollo de ciertas operaciones, dándole un enfoque que demuestra la utilización de los manuales de Organización y de Procedimientos en la banca, para su debido control.

1 OPERACIONES ACTIVAS

CONCEPTO GENERAL

Por este tipo de operaciones se entiende que son aquellas que efectúan las Instituciones de crédito al invertir además de su propio patrimonio, el dinero que reciben de -- terceras personas, poniéndolo en condiciones de producir, -- y por lo cual se convierte en acreedor de las personas a -- quienes se lo proporciona.

1.1 DESCUENTOS

Esta operación de crédito consiste en adquirir en propiedad letras de cambio o pagarés no vencidos, provenientes de operaciones mercantiles (compra-venta de mercancías); pagándolos por anticipado, y de cuyo valor nominal se descuenta el importe de los intereses que se devengarían entre la fecha de su aceptación a la fecha de su vencimiento. Además de los intereses, se acostumbra descontar, una pequeña suma por concepto de comisión de cobro.

Su característica principal es que los documentos deben provenir de una compra-venta efectivamente realizada, que es como lo previene la Ley Bancaria.

Ahora, veamos cuales deben ser los requisitos mas importantes a tomar en cuenta en una operación de descuento, y que deben controlarse mediante los manuales de organización y de procedimientos, asignando las atribuciones y responsabilidades correspondientes a cada caso.

- a) Debe ser aprobado por el organismo facultado para ello.
- b) Tener conocimiento sobre la solvencia moral y económica del cedente y del aceptante del documento.

- c) Los documentos deben estar endosados en propiedad al banco y debe haber continuidad en los endosos.
- d) El girador debe poner sobre su firma, de su puño y letra, la leyenda "sin protesto"
- e) Los documentos deben proceder de verdaderas operaciones mercantiles de crédito, descartándose aquellos documentos que provienen de préstamos de especulación, es decir que no intervienen en actos de comercio o mercantiles.
- f) Determinar el origen legítimo de los documentos conforme a los medios de que se disponga.

Ya que de no ser así el funcionario que tramita esta operación podría incurrir en irresponsabilidad y otorgar créditos de este tipo sin conocimiento de la liquidez del acreditado o por motivos de interés personal (lucro), desvirtuando la naturaleza y beneficios que existen para la Institución.

Por lo que toca al aspecto legal, si los documentos no estuviesen endosados en propiedad, y no existiese la continuidad de los endosos, no se podría comprobar la transmisión de los títulos de crédito, y al solicitarle al cedente, que ponga la leyenda "Sin Protesto", se simplificaría la recuperación del crédito en caso de que el deudor no pague, ya que se le cobraría directamente al cedente cargando su cuenta de cheques, evitándose una serie de trámites legales para el cobro de los documentos; no obstante, la clausula -

sin protesto no exime a la Institución, de la presentación del documento para su aceptación o pago.

La Institución tendrá que notificar al girado que se en encuentra en su poder dicho documento, y avisarle con oportunidad su vencimiento, a fin de que se presente a las oficinas que mas le convengan a liquidarlo.

Particularmente los bancos prefieren descuentos de documentos provenientes de operaciones de compra-venta de mercancías, ya que por derivarse de una venta a crédito, se les considera autoliquidables, pues se infiere que el comprador que es quien ha aceptado el pago de los documentos, podrá a su vez durante la vigencia del mismo, revender las aludidas mercancías y en esta forma contar con los recursos necesarios para liquidarlos a su vencimiento.

1.2 PRESTAMOS DIRECTOS O QUIROGRAFARIOS

El préstamo directo es una operación de crédito, que -- consiste en prestar cierta cantidad de dinero a una persona mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida mas los intereses correspondientes.

Recibe el nombre de quirografario, porque su pago se - garantiza solo con la firma del deudor.

Se trata de un préstamo con garantía personal porque - su otorgamiento y recuperación está en función de la solvencia y capacidad de pago del deudor, basado en la experiencia del mismo, aunque en la mayor de las veces se exige una-segunda firma o aval que garantice satisfactoriamente su recuperación.

Respecto de los intereses, el caso mas frecuente es -- que se cobren por anticipado.

A continuación se enuncian los requisitos mas importantes que debe tomar en cuenta el banco para su otorgamiento.

- a) Debe ser aprobado por el organismo correspondiente.

- b) Deben otorgarse a personas físicas o morales que se dediquen a actividades comerciales principalmente.
- c) Se debe tomar en cuenta la solvencia moral y económica del acreditado.
- d) Los intereses correspondientes deben ser calculados y deducidos del valor nominal del documento, tomando en cuenta la fecha en que se lleva a cabo la operación hasta el vencimiento de la misma.
- e) En caso de aval, la firma deberá recabarse en presencia del funcionario facultado, previa identificación.

La autorización del préstamo debe estar a cargo del organismo facultado, ya que de no suceder así, al igual que en los descuentos, podría incurrir el funcionario que lo tramita en irresponsabilidad, por lo ya mencionado al respecto en el punto 1.1. de este capítulo.

Es de suma importancia conocer la solvencia moral y económica del acreditado a fin de determinar la liquidez y seguridad del crédito, puesto que éste se garantiza con la sola firma del deudor y para evitar que llegue a convertirse en cartera vencida, al no recuperarlo oportunamente por falta de capacidad de pago.

Asi mismo, la del aval, quien es la persona que se solidariza con el acreditado en el cumplimiento de la obligación.

Otros requisitos adicionales que se estima controlar - debidamente, y que sirven tanto a los descuentos, como a los directos, pueden ser:

- a) Control de Vencimientos
- b) Cálculo de Intereses.

Al controlar indebidamente los vencimientos de las letras de cambio y/o pagarés; provocaría un desaprovechamiento de los recursos, ya que el capital después de vencido se convierte en fondos propios de la Institución, al no recuperarlos oportunamente, independientemente de los moratorios que se cobren.

Por falta de instrucción en cuanto al cálculo de los intereses por cobrar, y una deficiente verificación y registro no se protegen los intereses institucionales por cobrar de menos, ocasionando una disminución en el margen de ganancia en cuanto a la operación. O por el caso contrario, si se cobrará de mas, se lesionaria a la clientela.

Un aspecto muy importante en estas operaciones es la de asignar claramente la responsabilidad de investigar adecuadamente la solvencia moral y económica del acreditado, que generalmente es a un funcionario o departamento de aná-

lisis de crédito; al respecto, interviene principalmente el manual de organización, en donde se establecerán y enmarcarán las atribuciones del (los) encargado (s) de llevarlo a cabo, puesto que resultaría un cuanto difícil elaborar un procedimiento de como hacerlo, en virtud de ser una función muy especialista, sin embargo, se podrían dictar ciertas -- normas relativas a ello.

La consecuencia que se tendría si no se delimitarán las responsabilidades para el análisis de crédito, podría ser - la resultante de proporcionar recursos a gente insolvente, - que llegado el momento no estaría en condiciones de liquidar el adeudo oportunamente, complicándose la operación al intervenir el aspecto legal.

2 OPERACIONES PASIVAS

CONCEPTO GENERAL.

Son aquellas que realiza un banco para allegarse dinero del público en general, por lo que se convierte en deudor de las personas que se lo facilitan. En otros términos constituye la obligación que el banco contrae por los fondos que obtiene de diversas procedencias. Constituyendo la principal fuente de sus recursos.

2.1 DEPOSITOS A LA VISTA. CUENTA DE CHEQUES.

Es la operación clásica por excelencia, en la que una Institución de Crédito recibe dinero de terceras personas, las cuales lo retiran mediante títulos de crédito a cargo de la propia Institución.

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito tipifica estas operaciones como depósitos bancarios de dinero, sin interés, retirables a la vista mediante cheques.

Ahora bien, solo deben abrirse cuenta de cheques a personas físicas o morales con personalidad jurídica, ya que - de no ser así no tendría validez dicha operación.

Las personas físicas deben estar legalmente capacita--das para contratar con el banco la apertura de una cuenta - de cheques, y las personas morales deben estar representa--das por personas físicas para actuar a nombre de la entidad que representan.

Se deberá vigilar el estricto apego al Depósito mínimo de apertura, para que sea costeable para el banco, debido - al costo que implica su manejo.

Hay que identificar plenamente a toda persona que vaya abrir una cuenta de cheques, sea a nombre propio o en repre--sentación de alguna entidad.

Para ello, a las personas físicas se les solicitará un conocimiento de firma, que consiste en un acto por el cual--personas físicas o morales, aseguran conocerlo, debiendo -- ser generalmente de una Institución de crédito o cuenta ha--biente bien conocido del banco, las firmas de los bancos, - se verificarán contra el catálogo correspondiente.

A las personas morales se les solicitará el acta cons--titutiva de la sociedad, para proceder por conducto del De--partamento Legal a dictaminar sobre su constitución y sobre

la validez de la firma que tendrá facultades para representarlas.

Para formalizar la operación se procede a la firma de una carta contrato, en la que se establecen las condiciones en que se opera la cuenta, requiriéndose la autorización -- previa de un funcionario facultado para ello.

Al momento de formalizar el contrato, se registrarán -- las firmas de los titulares o representantes, para que el -- banco pueda confrontarlas contra las que aparezcan en los -- cheques librados a cargo de la cuenta.

Asi mismo, se hará entrega de un talonario de cheques -- que trae inserto en los documentos el número asignado, por -- medio del cual se identificará la cuenta del cliente, reca -- bándose acuse de recibo de dicho talonario, haciéndolo res -- ponsable del mal uso que se haga de los cheques por su des -- cuidado o negligencia.

Y por último en la apertura de la cuenta, se requisita -- la ficha de depósito; entregándose copia de ella debidamen -- te certificada de recibo por los documentos y/o efectivo en -- tregados.

Tomando en consideración todos y cada uno de los even -- tos y actividades enunciadas, resulta indispensable definir responsabilidades y funciones a todos los puestos que parti -- cipan en esta operación, ya que sin un control sobre ello, -- se correría el riesgo de tratar con posibles defraudadores,

que a la postre lesionarían los intereses de la Institución, de los empleados y del público en general.

En este caso, para que sea más ilustrativo la utilización de los Manuales de Organización y de Procedimientos, - que establezcan un adecuado control operativo, se tomará el ejemplo de la "Recepción de Depósitos en Cuentas de Cheques"

Para ello el Manual de Organización atribuirá esta actividad al puesto que comunmente se le denomina Caja de Sucursal, con la consiguiente responsabilidad asignada. Y por otro lado el Manual de Procedimientos le indicará como efectuarla, y que en términos muy generales consiste en lo siguiente:

- Recibir del cliente la ficha de depósito, y documentos y/o efectivo.
- Revisar la literalidad de los documentos, y la continuidad de endoso de los mismos.
- Comprobar lo registrado en la ficha por el cliente.
- Registrar y certificar la operación.

A continuación se enunciarán las probables repercusiones, en caso de que el proceso escrito omitiera alguno de estos pasos:

Si los documentos careciesen de algún requisito que la Ley establece como puede ser que no sean expedidos a cargo de una Institución de Crédito, pues no producirían efectos de títulos de crédito, pudiendo ser falsos y por ende no estar en posibilidad de ejercitar el derecho literal que en ellos se consigna.

Si se omitiese el endoso del último tenedor de los documentos (cliente) no se estaría en posibilidad de transmitir legalmente la propiedad de los títulos de crédito, devolviéndolos el banco librado por ese motivo, en caso de ser a cargo de otro banco.

Al dejar de comprobar lo que indica el cliente en la ficha de depósito, podría ocurrir que éste adulterara el importe del efectivo y/o documentos que presenta, pudiendo repercutir en la economía del empleado, por no haberse cerciorado de lo que está recibiendo.

Al no registrar y certificar la operación el empleado podría incurrir en irresponsabilidad, al tratar de apoderarse del efectivo que recibe, lesionando los intereses del ---cliente y de la Institución.

2.2. DEPOSITOS A PLAZO FIJO

Estriban en una suma de dinero que terceras personas --
tranzieren a una Institución de Crédito, quien se obliga a-
restituirlo en determinada fecha.

Estos depósitos solo podrán estar documentados en certi-
ficados de depósito o en constancias, con numeración progre-
siva, las cuales deberán ajustarse a los modelos estableci-
dos por Banco de México.

Sus características principales son:

- a) Establecen la necesidad de llevar registros de cer-
tificados o constancias expedidos en los que se ano-
ten, en forma progresiva el número del documento y-
el nombre de su titular, así como el monto, plazo -
fechas de celebración y vencimiento, tasa y en su -
caso, sobretasa de interés.
- b) Ninguna de estas operaciones podrán ser pagadas an-
tes de su vencimiento por motivo alguno, salvo por-
orden judicial.
- c) Para el pago del importe de los depósitos, se requere-
rá la entrega de la constancia respectiva.

- d) Intereses pagaderos por mensualidad vencida.
- e) No podrán ser transferidos, ni dados en garantía a Instituciones de Crédito, pero si a otras personas.
- f) Los depósitos a plazo serán renovados automáticamente, a su vencimiento, con las mismas características, salvo aviso contrario de su titular, que deberá recibirse a mas tardar al vencimiento del depósito original o de la última de sus renovaciones.
- g) Al renovarse el depósito, su rendimiento se ajustará a las disposiciones de Banco de México vigentes en esa fecha.

Este instrumento de captación, que es parte del mercado financiero, y fundamental en el ahorro interno en el país, esta sujeto a las disposiciones dictadas por Banco de México en su circular 1842/79; y de ahí radica su importancia, para establecer un adecuado control sobre ellos.

Para este servicio, se escogerá como ejemplo el proceso de "Dotación y Control de los Certificados a Plazo" en sucursales, por considerarse que representan una obligación de los bancos para con la clientela.

Los Manuales de Organización establecerán explícitamente quien será el responsable de ellos, atribuyéndole su custodia; sobre la cual deberá llevarse un estricto control, así como de su dotación al funcionario facultado para poder

celebrar con la clientela esta operación, generalmente la custodia y dotación recae sobre el encargado de la caja de seguridad (bóveda) que hay en las sucursales.

El proceso de dotación consiste en términos generales, en lo siguiente:

- Entregar al principio de labores en la su cursal al funcionario, una dotación de for mas virgen que satisfaga sus requerimientos durante el día.
- Recoger al funcionario al término del horario de atención al público en la sucursal los formatos no utilizados por él.
- Verificar contra el registro contable de la sucursal, cuantos certificados de depó s ito a plazo se utilizaron.

Este proceso de control es necesario, pues se corre el riesgo de que alguien pueda sustraer alguna forma virgen, y poder hacer uso de él en forma fraudulenta repercutiendo en los intereses de la Institución; además de que permite deslindar responsabilidades sobre ellos.

2.3. DEPOSITOS A PLAZO RETIRABLES EN DIAS PREESTABLECIDOS.

Antes de comenzar a desarrollar este servicio bancario cabe hacer la aclaración que se pretende justificar la existencia de los manuales de organización y de procedimientos como medida de control operativo, complementado con el apoyo que proporciona la utilización de un sistema automatizado.

Para ello, se ejemplificará con la utilización de un dispositivo de entrada para comunicación de datos en un sistema "ON-LINE", que consiste en una operación de procesamiento de datos en la cual se cuenta con un computador en uno de los extremos, permitiendo la actualización de archivos a ritmo de ventanilla. Denominándosele a dicho dispositivo como "terminal"

Concepto.

La Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, tipifica estas operaciones como depósitos bancarios de dinero, conocidos en el argot bancario como inversiones retirables en días preestablecidos. A diferencia de las cuentas de cheques que también son considerados por la Ley dentro de la misma tipificación; estos depósitos están sujetos al pago de un rendimiento que fija semanalmente el Banco de México; y las disposiciones de dinero solo pueden efectuarse en el día preestablecido para ello.

Por lo que toca a su contratación, tiene gran similitud con las cuentas de cheques; por lo que a continuación solo se enunciarán los aspectos relevantes con los que se -

puede apreciar la diferenciación con relación a las cuentas de cheques.

- Para la contratación con personas físicas no se requiere del conocimiento de firma.
- Para las disposiciones de dinero no se suministra de talonarios que sirvan para tal fin.
- Se pagan intereses a la tasa pactada.
- Las disposiciones de efectivo solo se pueden realizar en los días fijados para ello.
- Los intereses que reciban los depositantes están sujetos al pago del impuesto sobre la renta, tratándose de personas físicas invariablemente se les retendrán los impuestos correspondientes, a excepción de extranjeros. Para personas morales solo las que así lo requieran.
- La Institución de Crédito enterará el impuesto retenido a los depósitos.

Ya que con este ejemplo se procura demostrar la utilidad de los manuales de organización y de procedimientos, - simultáneamente con un sistema automatizado; a continuación se desarrollará la relación que guardan para el establecimiento del control operativo; tomando como base algu-

nos procesos que alimentan al computador de información. - No se ahondará en la salida de información por no considerarlo conveniente, ya que con lo primero será suficiente - para cumplir con el objetivo deseado.

Inicio de Operaciones.

Esta actividad aún cuando no es exclusiva de inversiones, es de una importancia, y por ello el manual de organización debe establecer el o los puestos responsables de -- llevarla a cabo; ya que el computador mediante claves previamente establecidas en un Instructivo de Procedimientos -- reconoce y obedece a la persona autorizada. Si esta medida no se fijara adecuadamente, la terminal estaría en comunicación permanente y alguien podría comunicarla con el computador central, corriéndose el riesgo de que los archivos -- fuesen alterados, mediante la transmisión de operaciones -- ficticias con fines fraudulentos.

Apertura de Contratos.

Básicamente de aquí parte el óptimo funcionamiento -- del sistema, ya que es en este proceso donde se requisita la documentación que habrá de registrar y controlar el computador, conforme a las necesidades del cliente y de la -- Institución, estableciéndose en el manual de organización -- que puestos serán los responsables de ello; y al manual de procedimientos le compete instruir al personal de comohacer lo, y de la correcta requisición de los formatos a utilizar.

Además, porque de aquí emanarán los datos que procesará mediante claves previamente fijadas el computador, para el cálculo de intereses y su impuesto correspondiente.- Ya que si la información en este aspecto es incorrecta; en cuanto al importe, tipo de contrato, se puede dar el caso de que por la deficiente información, se lesionen los intereses de la clientela o de la Institución.

"Trámite de la Apertura de Inversiones en ventanilla - con efectivo".

Este proceso en términos generales lo lleva a cabo el cajero de ventanilla de la siguiente manera:

- Recibe del funcionario facultado para la contratación de este tipo de inversión, la ficha de depósito inicial.
- Identifica al cliente mediante una contraseña
- Revisa que en la ficha de depósito inicial esté anotado el número de contrato asignado.
- Cuenta y verifica que el importe del efectivo sea igual al anotado en la ficha.
- Guarda el efectivo en su caja
- Transmite por la terminal la transacción utilizando las claves que correspondan a la Apertura de Cuenta y al depósito efectuado.
- Sella la ficha de depósito inicial de transmitido y recibido
- Entrega un ejemplar de la ficha al cliente y conserva la demás documentación para continuar sus trámites.

Como podrá apreciarse en este proceso brevemente explicado, se resalta la intervención de los Manuales de Organización y de Procedimientos como medida de control operativo; debido a que el primero responsabiliza a un puesto para llevar a cabo este cometido; y el segundo le indica como hacerlo. Además, porqué no en todos los pasos que intervienen, se utiliza la terminal.

Por otra parte, una justificación adicional para la existencia de los manuales antes citados; cuando se trabaja en un sistema "ON-LINE", mediante terminales; es cuando se presentan situaciones de emergencia considerándose a éstas como la imposibilidad de establecer comunicación con la computadora por estar fuera de servicio o descompuesta, o cuando no haya suministro de energía.

3. OPERACIONES DE SERVICIO

CONCEPTO GENERAL.

Son aquellas en que las Instituciones de Crédito no se convierten ni en deudoras ni acreedoras de terceras personas a quien se les proporciona el servicio de banca y crédito; y que han sido originadas por la creciente competencia existente entre las diversas Instituciones, pues una vez logrado el cliente, es más importante conservarlo, siendo imprescindible para ello, ofrecerle la solución a todos sus problemas en materia bancaria.

3.1 DOCUMENTOS DE COBRO INMEDIATO

Consiste en la recepción de documentos de la clientela mismos que están representados por cheques a cargo de otros bancos de la misma plaza o localidad; generalmente, ya sea para abono en cuenta, o en pago de alguna otra operación.

El trámite para su cobro ante los bancos librados se efectúa a través del Banco de México, quien funge como Cámara de Compensación, una de sus principales funciones como regulador del sistema bancario de México; y mediante una cuenta de depósito que le maneja a cada banco.

La recepción de estos documentos para abono en cuenta, reviste una gran importancia, ya que es una fuente de captación de recursos a través de las cuentas de cheques.

Para controlar debidamente esta operación, es menester que se establezca por escrito, mediante los Manuales de Organización y de procedimientos, su trámite, registro y control ya sea para abono en cuenta o para pago en efectivo; - de la siguiente manera:

- Autorización
- Recepción y/o Pago por ventanilla
- Registro y control en sucursal
- Recepción, registro y control en oficina central.
- Envío o intercambio con otros bancos en la Cámara de Compensación.

Por lo que toca a su autorización, compete al manual de Organización determinar la responsabilidad a un funcionario facultado para ello, ya que si no se define con claridad la atribución respectiva, podría suceder que algún empleado -- con iniciativa se dedique a ello, pudiendo ocasionar que se reciban documentos sin tener la certeza de su origen, por desconocer la calidad de la clientela que los presenta, y por consecuencia no lograr su cobro ante el banco librado, - además dicho documento podría carecer de algún requisito --

que exige la ley que lo reglamenta, como podría ser:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| ° Lugar de expedición | ° Importe |
| ° Fecha de expedición | ° De la circulación |
| ° Orden incondicional
de pago. | ° Lugar de pago |
| ° Mención de ser cheque | ° Nombre del banco
librado. |
| ° Nombre del beneficiario | ° Firma del librador. |

Tomemos por ejemplo; lo que sucedería si al cheque le faltase el nombre del banco librado, ocasionaría el no estar en posibilidad de tramitar su cobro, o bien, que el documento le faltase la firma del librador; de igual manera no se lograría el cobro ante el banco librado, ya que éste lo devolvería por dicha causa, por no representar una obligación ni del librador, ni del librado.

Por otra parte, a su recepción por la caja de ventanilla (para pago o para abono en cuenta) compete a los manuales a que se referencía el presente trabajo indicar que hacer, y como por lo siguiente:

Primeramente en su recepción algo que debe vigilarse es que exista la continuidad de endosos, ya que es el medio legal para transmitir la propiedad de los títulos de crédito-

nominativos negociables; para el caso que nos ocupa generalmenta la clase de endoso que se utiliza es el denominado en doso en blanco o al portador, que consiste en insertar al - reverso del documento la sola firma del (los) endosante (s).

En el supuesto de que el documento careciera de dicho - requisito, ocasiona, como en el caso anterior, no lograr su cobro ante el banco librado por ser una causa ya estipulada como motivo de devolución.

Así mismo, al tramitarse los documentos por la caja de-ventanilla debe estampársele el sello de recibido o pagado, según el caso; al reverso de ellos; a fin de evitar hechos-fraudulentos si son al portador; puesto que si algún empleado los sustrajera podrían ser pagados de nuevo.

Así como también, verificar que en el anverso del docu-mento se encuentre inserto la inicial del funcionario facultadado para su autorización, pues de no ser así, el empleado-estaría tomando responsabilidades que no le competen, lo -- que podría provocar que él mismo lo pagase si no se logra - su cobro ante el librado.

En cuanto a su registro y control en la sucursal, es importante que estos documentos se registren y controlen en - la cuenta que para ello establece el catálogo de cuentas de las Instituciones Bancarias, ya que de no ser así, al lle--gar a la oficina central para continuar los trámites conta-bles, se estaría desvirtuando la naturaleza de las cuentas-

afectadas, provocando una deficiente información contable - que se reflejarían en la balanza diaria (de movimientos y - de saldos) además de una carga de trabajo al proceder a --- aclarar la diferencia que resultase.

En lo que concierne a su recepción, registro y control - en la oficina central, los principales aspectos operativos - a vigilar mediante los manuales de organización y de proce- - dimientos, asignando las atribuciones y responsabilidades, - se estiman que son su clasificación por banco librado y su - registro contable; por lo siguiente:

La clasificación de los documentos por banco librado, - ya que si ésta fuese deficiente provocaría la devolución de los cheques por los bancos a quien se le presenten, por no - ser a su cargo, retrasando su cobro al librado correspon--- diente y creando así dinero improductivo para la Institu--- ción.

Por su registro contable, ya que deberá vigilarse que - la cuenta determinada quede saldada en un plazo no mayor de 24 horas, ya que el saldo que permaneciera sería improductivo para el banco y se correría el riesgo que el cedente dispusiera de los fondos repercutiendo esto probablemente en - un sobregiro en las cuentas de cheques, si se tratase de documentos devueltos.

Por último, su envío e intercambio con otros bancos en la Cámara de Compensación es fundamental, ya que en este proceso, que es obvio que se realiza por personas autorizadas (delegado de cámara), es donde también se presentan los documentos a cargo de la Institución; y que puede resultar a favor del banco si el importe de los cheques presentados es mayor que el de los recibidos, o a su cargo en caso contrario.

El resultado final del intercambio en la cámara de compensación, puede dar lugar a que en cualquier banco, suban sus disponibilidades representadas por el efectivo depositado en el Banco de México, cuando la diferencia, resulte a su favor, o puede también lógicamente darse el caso contrario.

Ahora bien, como la cuenta de efectivo que les lleva el Instituto Central a las instituciones crediticias, forma parte de su Depósito Legal (Encaje Legal), es de suma relevancia vigilar diariamente el resultado de la compensación del "Cobro Inmediato", pues si le es favorable, como ya se mencionó le reportará disponibilidades para llevar a cabo inversiones productivas, o para atender necesidades de caja o de carácter financiero, pero si es desfavorable, se debe estar pendiente para tomar las medidas necesarias para no incurrir en faltantes en el encaje legal que pueden llegar a causar serios trastornos en la tesorería del banco.

3.2. REMESAS EN CAMINO SOBRE EL PAIS

Consiste en que una Institución de Crédito recibe de su clientela documentos a la vista para ser cobrados en plazas del país diferentes de donde se reciben, encargándose el Banco de cobrarlos a través de sus sucursales y corresponsales.

Estos documentos son acreditados a la cuenta de cheques de los cedentes, bajo dos modalidades; en Firme o Salvo buen Cobro.

Tomar en firme quiere decir que se le pagará de inmediato al cliente el importe de los documentos o se abonará a su cuenta de cheques. Salvo buen cobro, indica que se liquidarán hasta que el librado obligado al pago los reembolse; ya que en el momento que los recibe el Banco, se desconoce si existen fondos suficientes o no para ser cubiertos.

Este servicio opera de la siguiente manera; cuando el cliente obtiene la autorización para operar remesas, presenta en la sucursal donde tenga su cuenta, los cheques foráneos que desea se le tomen en firme. (No se tratará la modalidad de salvo buen cobro, ya que por este motivo se le considera como otro servicio denominado "Cobranzas") El banco se los paga o se los abona en cuenta y procede a cobrarlos mediante sus sucursales o corresponsales.

Dichos cheques deben recibirse con el correspondiente - endoso en propiedad (la firma del cliente al reverso del documento), cobrando la comisión correspondiente.

Sobre esto último se ejemplificará mediante el trámite por el mostrador de la sucursal con el proceso de "Aceptación de Remesas para Abono en Cuenta"

El Manual de Organización, en las Instituciones crediticias, generalmente, responsabiliza de este trámite al encargado de cambios, cartera, cobranzas, y el proceso generalmente consiste en:

- Recibir de la clientela los documentos foráneos.
- Revisar la autorización del funcionario facultado para ello.
- Revisar la literalidad de los documentos, y la continuidad de endoso de los mismos.
- Calcular el cobro de comisiones correspondientes.
- Entregar al cliente acuse de recibo, mediante un formato ya establecido.

Bajo la suposición de que el encargado de dar trámite a las remesas, desconociera el tener que revisar que los documentos contengan la autorización respectiva por no decírselo

por escrito en el instructivo de procedimiento, podría aceptar documentos a clientela que no se tendría conocimiento de su persona, la cual podría estar presentando documentos falsos, es decir los llamados cheques de "hule", pudiendo ocasionar un probable quebranto para el Banco.

O bien, que se dejase de cobrar la comisión, al banco le resultaría gravoso proporcionar este servicio, por lo que le cuesta tramitar el cobro de los documentos ante los librados o instituciones de crédito a cargo de las cuales se expidieron los cheques.

4 OPERACION DE CARACTER INTERNO

A continuación se comentará la importancia que estriba establecer mediante los manuales de organización y de procedimientos un adecuado control operativo dentro de la administración financiera de la banca.

Ya que los manuales administrativos citados, también -- coadyuvan a ello, y no solo en la atención al público.

4.1 EXISTENCIA DE EFECTIVO EN SUCURSALES

Un aspecto de gran trascendencia, y que es imperativo -- controlar debidamente es la existencia de efectivo en sucursales, ya que si no se determina el monto máximo que debe -- permanecer en la bóveda de cada Oficina de atención al público; y no se asigna la responsabilidad de concentrarlo y remitirlo a la Oficina Central oportunamente, diciendo como a -- través de un procedimiento que satisfaga las medidas necesarias de seguridad, ocasiona una improductividad de recursos -- derivándose de ello una sanción por parte del Banco de México, mediante los lineamientos establecidos por el Encaje Legal.

Además se incurre en un riesgo innecesario en caso de -- asalto; independientemente del seguro contra robo que tienen las sucursales, en virtud de que el asegurador solo se compromete por determinada cantidad, y si en un momen -----

to dado la existencia de efectivo rebasa el límite del segu
ro y ocurre un atraco, se convertiría en quebranto del impor
te que rebasa el tope que se asegura.

Por lo tanto, es más conveniente mantener un apropiado control operativo de su envío y recepción a la Caja General de la Oficina matriz, para que ésta a su vez lo depósite en el Instituto Central, a fin de obtener una tesorería sana, - además de redituár cierto rendimiento, al ser depositado en la cuenta que para tal efecto les maneja Banco de México a las Instituciones crediticias del país.

A MANERA DE COLOFON.

Probablemente, en algunas Instituciones de Crédito en la actualidad no existen manuales de organización y/o de procedimientos; y no por ello se puede decir que no se dé control operativo alguno, sin embargo el que exista será de suyo empírico; es decir establecido y basado en la experiencia y capacidad de los niveles de supervisión existentes, así como del conocimiento práctico del personal que ocupe los niveles inferiores en la Institución, puestos operativos principalmente, ya que es muy probable que en dichos bancos el elemento humano que se contrate, como requisito indispensable necesario es que posea conocimientos bancarios, obtenidos en la práctica.

Lo cual, por ese hecho se pueda dar un control operativo, más sin embargo, queda en duda posiblemente el grado de confiable que sea, en cuanto a su seguridad de operación.

Perdiéndose así una de las ventajas que proporciona la utilización de los manuales, que es la uniformidad y estandarización de los métodos para ofrecer los servicios bancarios, pudiendo repercutir en la eficacia operativa.

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

El buen funcionamiento de las Instituciones de Crédito estriba indudablemente, en los controles que se establezcan.

Por ello con el presente trabajo, se trató de analizar la utilización de los manuales de organización y de procedimientos como medida de control operativo en la Banca.

Llegándose a la deducción de que estos manuales coadyuvan a establecer dicho control, debido a que esclarecen las atribuciones y responsabilidades del personal; indicando: - qué, quién, cómo, dónde y cuándo, en el trámite, registro y control de los servicios bancarios, tanto en la atención al público, como en su operación interna.

Debemos estar conscientes, de que la mayoría de errores operativos ocurren generalmente por una deficiente supervisión y porque el personal desconoce expresamente sus deberes y responsabilidades, así como la manera de llevarlos a cabo.

Situación que con los manuales de organización y de procedimientos, se evita, al establecerse con ellos un control operativo preventivo, en virtud de que de antemano se le proporciona al personal toda la información que requiere conocer para desempeñar sus funciones. Teniendo la certeza de lo que cada quien debe hacer, y cómo hacerlo.

Más sin embargo, los manuales serían inútiles, sin una correcta revisión de lo que se está realizando, a fin de determinar errores, omisiones o desviaciones en los métodos operativos; ya que una cosa es decir lo que se tiene que hacer y otra que el personal lo haga. Es por eso que para que un

control operativo sea constante, los manuales de organización y de procedimientos, deben descansar en una apropiada Auditoría Administrativa y Operativa, para lograr los resultados deseados.

Otro argumento que prueba con mayor claridad la utilización de estos manuales como control operativo; es que la "mercancía" que manejan las Instituciones de Crédito, es dinero, representado en efectivo, o mediante documentos; y de ahí, que también sea necesario reglamentar a través de los manuales de organización y de procedimientos los servicios bancarios, para que puedan ser bien controladas las operaciones.

Con lo antes expuesto, se pretende justificar de los manuales de organización y de procedimientos, su existencia en las Instituciones de Crédito, para que la colaboración del personal sea la adecuada, en el logro de los resultados esperados, impulsando, coordinando y vigilando las acciones de cada miembro y grupo de ellos en los Bancos.

Por otra parte, el desarrollo que el país deberá de tener en los próximos años, traerá como consecuencia necesidad de una mejor prestación del servicio público de banca y crédito, tratándose de evitar el burocratismo, haciéndolo más expedito en sus trámites. Además de que ahora la Banca es Nacional, y de que los recursos que se captan y coloquen en el Sistema Bancario Mexicano sean de mayor provecho al país mismo.

R E F E R E N C I A B I B L I O G R A F I C A .

LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES -
AUXILIARES

EDITORIAL PORRUA HERMANOS
MEXICO, 1980.

LEY REGLAMENTARIA DEL SERVICIO PUBLICO DE BANCA Y CREDITO
DIARIO OFICIAL DE LA FEDERERACION
MEXICO, 1982.

MANUAL DEL FUNCIONARIO BANCARIO

JORGE SALDAÑA ALVAREZ
PROVEEDORA DEL CONTADOR, S.A.
MEXICO, 1982.

QUE ES UN BANCO?

PEDRO FARIAS GARCIA/ JOSE D. PEREZ MURILLO
TALLERES DE IMPRESOS EDICIONES Y PAPELERIA GEMINIS, S.A.
MEXICO, 1981.

APUNTES DE FINANZAS III

RICARDO SOLIS ROSALES/ ENRIQUE OROPEZA PEREZ
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, UNAM.
MEXICO, 1974.

ADMINISTRACION DE EMPRESAS (1a y 2a Parte)

AGUSTIN REYES PONCE
EDITORIAL LIMUSA-WILEY, S.A.
MEXICO, 1980, 1981.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA
HERRERO HERMANOS SUCESTORES, S.A.
MEXICO, 1970.

PRINCIPIOS DE AMINISTRACION

GEORGE R. TERRY
EDITORIAL CONTINENTAL S.A.
MEXICO, 1978.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
VICTOR LAZZARO
EDITORIAL DIANA
MEXICO, 1975

LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS
PUBLICAS
MIGUEL DUHALT KRAUSS
U.N.A.M.
MEXICO, 1968.

SINTESIS DE LA ESTRUCTURA BANCARIA Y DEL CREDITO
FERNANDO V. PEREZ SANTIAGO
EDITORIAL TRILLAS, S.A.
MEXICO, 1978.