



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO 9

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

2ej

Organización de la Gerencia de Crédito
en una Institución Bancaria

" SEMINARIO DE INVESTIGACION "

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

" LICENCIADO EN ADMINISTRACION "

P R E S E N T A N :

Blanca Esthela Sánchez Sánchez
María Guadalupe Valera Morales
Patricia Luna Davy

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F. 1987



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
<u>"INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION".</u>	
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	1
1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION	4
1.2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION	5
1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION	5
1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO	8
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	14
CAPITULO II	
<u>"GENERALIDADES DE LA ORGANIZACION".</u>	
2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ORGANIZACION	15
2.2 DEFINICIONES DE ORGANIZACION	16
2.2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION	17
2.3 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION	17
2.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION	19
2.5 SISTEMAS DE ORGANIZACION	21
2.6 DEPARTAMENTALIZACION	27
2.7 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION	30

	PAG.
2.8 DELEGACION	32
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	35
CAPITULO III	
<u>"TECNICAS DE ORGANIZACION"</u>	
3.1 CONCEPTO	37
3.2 ORGANIGRAMAS	37
3.2.1 DEFINICIONES DE ORGANIGRAMAS	37
3.2.2 CONCEPTO DE ORGANIGRAMAS	38
3.2.3 REQUISITOS PARA SU ELABORACION	38
3.2.4 CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS	39
3.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS	43
3.3.1 DEFINICION DE MANUALES	44
3.3.2 CONCEPTO DE MANUAL	45
3.3.3 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES	45
3.3.4 OBJETIVOS DE LOS MANUALES	46
3.3.5 VENTAJAS DE LOS MANUALES	47
3.3.6 LIMITACIONES DE LOS MANUALES	48
3.3.7 TIPOS DE MANUALES	49
3.3.8 MANUAL DE ORGANIZACION	54
3.4 ANALISIS DE PUESTOS	57
3.4.1 APLICACION Y UTILIZACION	58
3.4.2 VALUACION DE PUESTOS	60

	PAG.
3.5 DIAGRAMAS DE FLUJO	60
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	70
CAPITULO IV	
<u>"CASO PRACTICO" (MANUAL DE ORGANIZACION)</u>	
4.1 INDICE	72
4.2 INTRODUCCION	73
4.3 OBJETIVOS	75
4.4 POLITICAS	76
4.5 ORGANIGRAMA	77
4.6 DESCRIPCION DE PUESTOS	84
CONCLUSIONES	176
BIBLIOGRAFIA	178

I N T R O D U C I O N

Es indudable que cada vez se van ampliando y complicando las operaciones en las empresas, lo que hace necesario que exista una mayor ordenación y coordinación de todos los recursos que forman parte de un grupo social.

La organización es una de las actividades más importantes del Proceso Administrativo ya que señala la manera de ejecutar el trabajo y las medidas que se van a tomar para realizarlo, logrando con esto el obtener una mayor eficiencia.

Por otra parte la organización es de carácter continuo, debido a que las empresas y sus recursos están sujetos a cambios constantes, originando que se adecuen y actualicen los diferentes métodos y técnicas de organización, con la finalidad primordial de alcanzar los objetivos sociales previamente establecidos.

Una de las técnicas de organización que se constituyen en valiosos medios para cumplir sus fines, son los Manuales Administrativos, los cuales registran y transmiten con precisión la información referente a la Empresa y su funcionamiento.

La finalidad de realizar esta investigación, es la aplicación práctica de dicho elemento del Proceso Administrativo, con la elaboración de un Manual de Organización del Area de Crédito en una Sociedad Nacional de Crédito, la cual se considera de suma importancia ya que la canalización de recur--sos a través de la banca fomenta ampliamente el desarrollo -de las diferentes actividades económicas de un país, como --pueden ser el comercio, la industria y los servicios.

Asimismo, se pretende señalar los aspectos relevantes y su aplicación en el Area de Crédito de una Institución Bancaria al determinar las funciones, autoridad, responsabilidad--y jerarquía, así como las relaciones entre personas, trabajo y recursos.

C A P I T U L O I

"INTRODUCCION AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACION"

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

El hombre para subsistir ha trabajado utilizando un -- cierto grado de administración. En la época primitiva los - miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección, en donde los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia.- - Existía la división primitiva del trabajo, originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos.

En el período agrícola aparece la agricultura y con ella la vida sedentaria, en la que se acentúa la organización social de tipo patriarcal.

El inicio de la civilización surge con la aparición del Estado, la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. En Mesopotamia y Egipto surgen las clases sociales. El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie constituían la base de estas civilizaciones. Los precursores de la Administración Moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y manejar a los individuos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

En Babilonia se desarrolla ampliamente el comercio y en consecuencia algunos aspectos de la Administración como operaciones crediticias, contabilidad de los templos y el archivo de una casa de comercio.

En la época grecolatina aparece el esclavismo, caracterizándose la Administración por su orientación hacia la estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal en forma disciplinaria.

En la época feudal las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre, en donde el señor feudal ejercía un control sobre la producción del siervo. Al finalizar ésta época un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así talleres artesanales. Los artesanos-patrones delegaban su autoridad a sus oficiales y aprendices. Aparecen los gremios que regulaban honorarios, salarios y otras condiciones. En ellos se encuentra el origen de los actuales sindicatos.

En la Revolución Industrial aparecen diversos inventos y descubrimientos que propician el desarrollo industrial. Desaparecen los talleres artesanales y se centraliza la producción, originándose así el sistema de fábricas en las que

el empresario era dueño de los medios de producción y el -- trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surge la especiali- zación y la producción en serie, por lo que la administra- ción nace en los países industrializados de aquella época, - como Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia, entre- otros.

La primera institución que impartió cursos de adminis- tración fue la Escuela "Wharton de Finanzas y Comercio", en la Universidad de Pennsylvania, Estados Unidos; posterior- mente en 1908 se abrió la Escuela de Administración en la - Universidad de Harvard, Estados Unidos.

El interés por la Administración se difunde por otros- países en proceso de desarrollo como la India, Brasil y Mé- xico entre otros. En México, la primera escuela de adminis- tración "de negocios" se funda en el Instituto Tecnológico- de Monterrey, en 1943. En 1957 la Universidad Iberoamerica- na inicia la carrera de Licenciado en Administración. La - Universidad Nacional Autónoma de México la segunda en 1957, - con la denominación de "Licenciado en Administración de Em- presas".

1.2 DEFINICIONES DE ADMINISTRACION

A continuación se mencionan algunas definiciones de Administración:

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL consideran a la Administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (1)

Para GEORGE ROBERT TERRY consiste en: "Lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno". (1)

ISAAC GUZMAN VALDIVIA afirma que: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados". (2)

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA expresa que "es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (2)

Y por último AGUSTIN REYES PONCE dice que es el "conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en

las formas de estructurar y manejar un organismo social. (3)

1.2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Es la técnica a través de la cual se coordinan los recursos de una organización a fin de alcanzar la máxima eficiencia en el logro de los objetivos establecidos .

1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

a) UNIVERSALIDAD.- La Administración existe en cualquier grupo social y es factible aplicarla lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, un hospital, un evento deportivo, etc.

b) VALOR INSTRUMENTAL.- Debido a que su finalidad es -- eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma. Por medio -- de ella se busca obtener determinados resultados.

c) UNIDAD TEMPORAL.- Para fines didácticos se distinguen diversas fases y etapas en el proceso administrativo, no -- obstante esto no significa que existan aisladamente. La -- Administración es un proceso dinámico en el que todas sus --

partes existen simultáneamente.

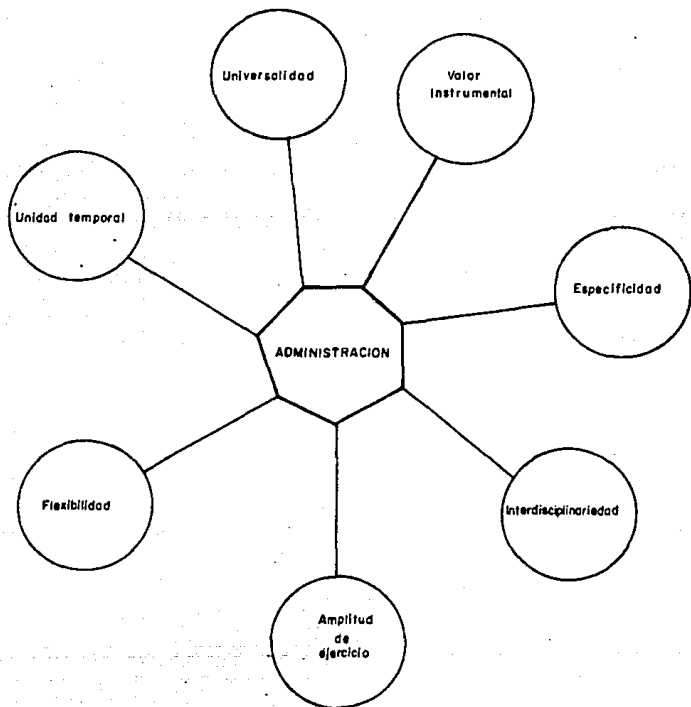
d) **AMPLITUD DE EJERCICIO.**- Se lleva a cabo en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

e) **ESPECIFICIDAD.**- La Administración se auxilia de - - otras ciencias y técnicas, sin embargo tiene características propias que le proporcionan su carácter particular. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la Contabilidad o la Ingeniería Industrial.

f) **INTERDISCIPLINARIEDAD.**- La Administración es semejante a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

g) **FLEXIBILIDAD.**- Los principios administrativos se -- adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en - donde se aplican. La rigidez en la Administración se hace inoperable.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION



1.4 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es la sucesión de pasos que se desarrollan para realizar algún propósito dentro de un organismo, en el que, cada parte, cada acto, cada etapa, -- tienen que estar indisolublemente unidos con los demás.

Existen diversos criterios de división, sin embargo estudiaremos el Proceso Administrativo del Lic. Agustín Reyes Ponce el cual se considera el más completo y que a continuación detallamos:

PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECANICA	PREVISION	OBJETIVOS INVESTIGACIONES CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION
	PLANEACION	POLITICAS PROCEDIMIENTOS PROGRAMAS; PRONOSTICOS Y PRESUPUESTOS
	ORGANIZACION	JERARQUIAS FUNCIONES OBLIGACIONES
DINAMICA	INTEGRACION	SELECCION INTRODUCCION DESARROLLO
	DIRECCION	AUTORIDAD COMUNICACION SUPERVISION
	CONTROL	ESTABLECIMIENTOS DE NORMAS OPERACION DE LOS CONTROLES INTERPRETACION DE RESULTADOS

El Proceso Administrativo se divide en dos fases, la - fase mecánica y la fase dinámica.

LA FASE MECANICA.- Es la parte teórica de la Adminis-- tración en la que se establece lo que debe hacerse. Está - encaminada hacia el futuro.

Esta fase se compone de tres elementos que son: Previ-- sión, Planeación y Organización, así como de sus respecti-- vas etapas.

1) PREVISION.- Consiste en la determinación de lo que puede hacerse y en el análisis de las condiciones futuras,- hasta definir los posibles cursos de acción.

a) OBJETIVOS: Establecer los fines.

b) INVESTIGACIONES: Detección y análisis de los medios con que puede contarse.

c) CURSOS ALTERNATIVOS.- Son los diferentes caminos a- seguir para alcanzar el fin propuesto.

2) PLANEACION.- Es establecer el curso concreto de - - acción a seguir, así como los principios, secuencias, - - - tiempos y unidades, para su realización.

a) POLITICAS: Normas de carácter general que orientan-

las acciones.

- b) **PROCEDIMIENTOS:** Secuencia de operaciones y su método de ejecución.
- c) **PROGRAMAS:** Es determinar el tiempo requerido, incluye los presupuestos que son programas con la estimación o determinación cuantitativa y los pronósticos que son la mira hacia el futuro basados en experiencias pasadas.

3) **ORGANIZACION.-** Es la estructuración de las relaciones que existen entre las jerarquías, funciones y obligaciones indispensables para lograr la eficiencia en un organismo social.

- a) **JERARQUIAS:** El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada nivel.
- b) **FUNCIONES:** Establecer como deben dividirse las grandes actividades especializadas.
- c) **OBLIGACIONES:** Las que tiene específicamente cada unidad de trabajo factible de ser ejecutado por una persona.

LA FASE DINAMICA.- Se refiere a como manejar de hecho el organismo social, sus operaciones y manejo.

Esta fase también se compone de tres elementos que son: Integración, Dirección y Control, con sus correspondientes etapas.

4) INTEGRACION.- Es la obtención y articulación de los elementos humanos, materiales y técnicos, necesarios para el eficaz funcionamiento del organismo social.

- a) SELECCION: Técnica para localizar y elegir los elementos necesarios.
- b) INTRODUCCION: La adaptación más adecuada y rápida de las personas.
- c) DESARROLLO.- El desenvolvimiento de los individuos dentro del organismo social.

5) DIRECCION.- Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

- a) AUTORIDAD.- Es la facultad que se tiene para poder tomar decisiones y saber como delegar y ejercer esa autoridad.
- b) COMUNICACION: Es el proceso a través del cual se dan a conocer a todas las personas la información necesaria para realizar adecuadamente sus funciones.

c) SUPERVISION: Es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

6) CONTROL: Son los sistemas que nos permiten evaluar los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el propósito de determinar si se ha logrado lo que se esperaba, así como corregir, mejorar y formular nuevos planes.

- a) ESTABLECIMIENTO DE NORMAS: Es la determinación o fijación de los estándares de comparación.
- b) OPERACION DE LOS CONTROLES: Es llevar a cabo esas-- comparaciones propias de los técnicos especialistas.
- c) INTERPRETACION DE RESULTADOS: Es el análisis de los hechos y por medio de éste se corrigen las desviaciones y se registran los resultados obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO I

- 1.- Reyes Ponce Agustín; "Administración de Empresas Teoría y Práctica" Primera Parte; Edit. LIMUSA; Vigésimosegunda Reimpresión; México 1978; Pag. 16.
- 2.- Münch Galindo Lourdes y García Martínez José; "Fundamentos de Administración"; Edit. TRILLAS; Segunda Edición; México 1984; Pag. 23.
- 3.- Reyes Ponce Agustín; "Administración de Empresas Teoría y Práctica" Primera Parte; Edit. LIMUSA; Vigésimosegunda Reimpresión; México 1978; Pag. 26.
- 4.- Münch Galindo Lourdes y García Martínez José; "Fundamentos de Administración"; Edit. TRILLAS; Segunda Edición; México 1984; Pag. 24.

C A P I T U L O I I
"GENERALIDADES DE LA ORGANIZACION"

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ORGANIZACION

La Organización ha existido siempre, desde que se integró el primer grupo de hombres, para cazar, edificar albergues y combatir, ya que en forma muy rudimentaria se distribuían tanto las actividades como los beneficios obtenidos.

Se puede mencionar que la Organización ha evolucionado en tres etapas: La empírica, la metódica y la organización científica.

En la Organización empírica se reúnen los elementos necesarios de manera instintiva, es decir, se inicia el procedimiento de acuerdo con sus tendencias naturales, modificando los procesos futuros de acuerdo a las experiencias anteriores.

La eficacia de ciertos procedimientos en la Organización empírica nos lleva hacia la metódica, o sea a la aplicación en casos similares de los métodos que han tenido éxito.

La Organización científica se basa en la observación de los métodos que han sido exitosos y en la deducción de principios básicos que combinados con otros procedimientos, pueden aplicarse en cada caso en particular.

2.2 DEFINICIONES DE ORGANIZACION

AGUSTIN REYES PONCE: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (5)

EUGENIO SISTO VELASCO: "Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso - funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir". (6)

ISAAC GUZMAN VALDIVIA: "Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa -- persigue". (7)

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL: "Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos,-

asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarle y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa". (8)

GEORGE ROBERT TERRY: "Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las -- personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (9)

PETERSEN Y PLOWMAN: "Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer -- canales prácticos de comunicación entre los grupos". (5)

2.2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION

La organización es la estructura técnica de una empresa y el ordenamiento lógico de las actividades, funciones y niveles de los recursos que la componen, a fin de alcanzar -- objetivos predeterminados en todas y cada una de sus áreas.

2.3 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

Los fundamentos básicos que soportan su importancia son

los siguientes:

1.- Facilita la Administración:

- a) Al disminuir la tendencia a dirigir por instinto, -- orientando y canalizando de manera más constructiva - los esfuerzos y recursos.
- b) Alienta la delegación, agrupando el trabajo en forma lógica.
- c) Evita la duplicidad de actividades.
- d) Coordina los recursos existentes y asegura se reali-- cen todos los trabajos relacionados con los objetivos.
- e) Facilita el desarrollo del Proceso Administrativo.
- f) Facilita la toma de decisiones.
- g) Incrementa las probabilidades de cumplir los objetivos.

2.- Puede facilitar el crecimiento y la diversificación.

3.- Permite disponer el mayor aprovechamiento de los avances tecnológicos.

4.- Estimula el desarrollo y la efectividad del recurso huma no.

- a) Limita la especialización exagerada.
- b) Alienta la formación y desarrollo personal.

- c) Una adecuada estructura crea el clima propicio para formar recursos humanos.

5.- Estimula el esfuerzo creativo.

Al definir claramente el trabajo y asignarlo a las personas idóneas para realizarlo efectivamente.

2.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Para la aplicación de una organización efectiva, es necesario considerar los principios de organización que a continuación se mencionan:

a) DEL OBJETIVO.- Cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Por lo tanto, sólo es justificable la existencia de un puesto si sirve para alcanzar verdaderamente los objetivos.

b) ESPECIALIZACION.- Las actividades se llevarán a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

c) JERARQUIA.- Es necesario implantar centros de autoridad de los que derive la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

d) PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.- A cada grado de responsabilidad atribuido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para ejercer dicha responsabilidad.

e) UNIDAD DE MANDO.- Este principio establece que al de terminar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, ya que el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará - ineficiencia, confusión y fugas de responsabilidad.

f) DIFUSION.- Para que las ventajas de la organización sean óptimas, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y emitirse, por escrito, a disposición de todas aquellas personas de la empresa que tengan relación con la misma. Asimismo, la descripción de funciones no debe hacerse muy detalladamente.

g) AMPLITUD O TRAMO DE CONTROL.- Existe un límite en -- cuanto al número de subordinados que deben reportar a un jefe, de tal manera que éste pueda cumplir sus funciones eficientemente. Se dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, para que esté en la posibilidad de atender otras actividades más importantes.

h) DE LA COORDINACION.- Las unidades de una entidad --- siempre deberán mantenerse en equilibrio. La estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa; para cumplir con los objetivos generales, todas las funciones deben apoyarse y combinarse, a fin de lograr el objetivo común.

i) CONTINUIDAD.- Una vez que se ha determinado, la estructura organizacional es necesario mantenerse, mejorarse y adaptarse a las condiciones cambiantes del medio ambiente.

2.5 SISTEMAS DE ORGANIZACION

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Los tipos de organizacion más usuales son:

1.- ORGANIZACION LINEAL O MILITAR

Se caracteriza porque la facultad de decidir se concentra en una sola persona, la cual toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. La actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea.

Ventajas:

- a) Existe mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- c) Es sencillo y claro.
- d) Útil en empresas pequeñas.
- e) La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- a) Es rígida e inflexible.
- b) La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos.
- c) No fomenta la especialización.

- d) Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

2.- ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR.

Frederick Winslow Taylor fué su creador. El observó -- que la organización lineal no favorecía la especialización y propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, mismos que tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre todo el personal que ejecutaba actividades relacionadas con su -- función.

La organización funcional busca que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, realicen el menor número posible de funciones a través de la división del trabajo y la especialización.

Ventajas:

- a) Mayor especialización.
- b) Se obtiene la más alta eficiencia de cada individuo.
- c) La división del trabajo es planeada.

- d) El trabajo manual se separa del trabajo intelectual,
- e) Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- a) Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta la disciplina y moral de los trabajadores.
- b) No se respeta el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- c) La no clara definición de la autoridad da lugar a -- fricciones entre los jefes.

3.- ORGANIZACION LINEO FUNCIONAL.

En ésta se combinan los dos sistemas de organización -- anteriores, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservando de la organización lineal o militar, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe para cada función en especial -- y de la funcional, la especialización de cada actividad en -- una función.

4.- ORGANIZACION STAFF.

La organización staff surge por las grandes empresas y el avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con apoyo en el manejo de detalles y con especialistas capaces de orientar y asesorar a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no cuenta con autoridad de línea para imponer sus decisiones. Generalmente no se da por sí sola, sino que se combina con los tipos de organización antes mencionados en las medianas y grandes empresas.

Ventajas:

- a) La información especializada influye en la toma de decisiones de la dirección.
- b) Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- a) Si las obligaciones y responsabilidades de la asesora

ría no se delimitan claramente, puede existir confusión en la organización.

- b) Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de una orientación adecuada en la aplicación de sus recomendaciones.
- c) Pueden existir fricciones con los departamentos de línea.

5.- ORGANIZACION POR COMITES.

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a varias personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común la resolución a los problemas que se les encomienden. Al igual que la organización Staff, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.

Ventajas:

- a) Las decisiones son más objetivas, ya que intervienen en su solución varios criterios.
- b) Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla en una sola persona.

- c) Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- d) Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- a) Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- b) Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- c) En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

2.6 DEPARTAMENTALIZACION

"La limitación respecto al número de subordinados que pueden ser directamente manejados afectaría al tamaño de las empresas si no hubiese el instrumento de la departamentalización. El agrupar a los empleados y a las actividades en departamentos hace posible la expansión de las organizaciones hasta un punto indefinido." (10).

Por lo tanto la departamentalización es la división y -

agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

1.- Secuencia de la departamentalización:

- a) Relacionar todas las funciones de la empresa.
- b) Clasificarlas.
- c) Agruparlas según un orden jerárquico.
- d) Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- e) Detallar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- f) Determinar líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- g) El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

2.- Tipos de departamentalización:

a) FUNCIONAL.- Se da generalmente en las empresas industriales; consiste en agrupar las actividades semejantes - según su función esencial para lograr la especialización y,-

con ello, una mayor eficiencia del personal.

b) POR PRODUCTOS.- Es característica de las empresas -- que se dedican a la fabricación de diversas líneas de productos. La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.

c) GEOGRAFICA O POR TERRITORIOS.- Este tipo de departamentalización se utiliza cuando las unidades de la empresa -- realizan actividades en sectores alejados físicamente y/o -- cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes. Se utiliza principalmente en el área de ventas.

d) CLIENTES.- Consiste en crear unidades cuyo objetivo primordial es servir a los diferentes compradores o clientes.

e) POR PROCESOS O EQUIPO.- Al fabricar un producto, el proceso o el equipo que se haya empleado sirve de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc., ya -- sea por la capacidad del equipo, manejo especial del mismo o porque el proceso lo requiere.

f) SECUENCIA.- Este tipo de departamentalización se --- utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores.- En muchas empresas, por razones técnicas o económicas, es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo; así, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controlen cada uno de los turnos.

2.7 CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

Al organizar es importante decidir hasta qué grado conviene centralizar o descentralizar la autoridad. De hecho - hay cierto grado de descentralización de la autoridad en toda estructura de organización, porque de otro modo no exis--tiría tal estructura; es decir, toda la autoridad quedaría - en el dirigente principal de la empresa. Por otra parte, un jefe no puede delegar toda su autoridad porque dejaría de ser jefe y hasta de formar parte de la organización.

Centralización.- La delegación es mínima conservando en los altos ejecutivos el máximo control, reservando a estos - el mayor número posible de decisiones.

Ventajas de la centralización:

- 1) Proporciona poder y prestigio a los principales ejecutivos.
- 2) Apoya la uniformidad en políticas y decisiones.
- 3) Promueve la máxima utilización de los especialistas de las oficinas principales, debido en gran parte a su proximidad con los altos niveles.
- 4) La duplicidad de funciones es mínima.
- 5) Se disminuye el grado de errores y desviaciones.
- 6) No se requiere de complicados procedimientos de control.
- 7) Los niveles gerenciales se coordinan adecuadamente.

Descentralización.- Delega ampliamente la facultad de decidir conservando sólo los controles necesarios en los altos niveles.

Ventajas de la descentralización:

- 1) Acentúa la delegación de autoridad disminuyendo la carga a los altos funcionarios.
- 2) Se estimula la formación de empleados generales en lugar de especialistas.

- 3) Se estimulan nexos estrechos en las relaciones personales, las cuales aumentan el entusiasmo y la coordinación de los empleados.
- 4) El personal se familiariza fácilmente con los aspectos importantes de los trabajos especiales.
- 5) Se aumenta la eficiencia puesto que la estructura se aprecia en conjunto, por lo que los problemas pueden ser solucionados ágilmente.
- 6) Los planes se pueden implantar a prueba en una área de la empresa perfeccionándolos antes de establecerlos en otras.

2.8 DELEGACION

Siendo la administración "hacer a través de otros". -- necesariamente requiere de la delegación: Ya que ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad y comparte su responsabilidad.

La delegación es un acto bilateral mediante el cual un superior jerárquico confiere obligaciones y responsabilidades a un subalterno dándole la autoridad que necesita para desempeñar tales funciones.

Ventajas importantes de la delegación:

- 1) Nos permite evitar los detalles, para ocuparnos de las cosas más importantes.
- 2) Aumenta la eficiencia administrativa en general ya que el jefe, descargado de detalles, puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde: Hacer planes, estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar -- controles, etc.
- 3) Favorece la especialización, ya que se suele delegar por funciones específicas.
- 4) Permite que las decisiones sean tomadas con mayor conocimiento del problema ya que un jefe de alto nivel, comunmente no conoce todos los detalles del mismo, sin embargo el jefe inferior lo conoce ampliamente.

Sistemas de delegación:

1.- La delegación general.- Se otorga al jefe toda la autoridad en el departamento o sección a su cargo y se señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir, sino que requiere someterlos a sus superiores para que éstos decidan.- Estos límites pueden ser:

- a) Por tiempo: No poder aprobar programas que excedan de un año.

- b) Por monto: No poder autorizar créditos de más de una cantidad determinada.
- c) Por función: No poder cambiar la organización de su departamento.

Este sistema es común en altos niveles administrativos.

2.- la delegación sobre funciones concretas.- Se le señalan al jefe los aspectos específicos en que puede y debe decidir, y queda establecido que, en todos los demás casos que puedan presentarse, deberá acudir a los jefes superiores -- para que decidan.

Este sistema se usa principalmente para los supervisores de bajo nivel.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO II

- 5.- Reyes Ponce Agustín; "Administración de empresas Teoría y Práctica" Segunda Parte; Edit. LIMUSA; Vigésimosegunda Reimpresión; México 1978; Pag. 212.
- 6.- Münch Galindo Lourdes y García Martínez José; "Fundamentos de Administración"; Edit. TRILLAS; Segunda Edición; México 1984; Pag. 107.
- 7.- Münch Galindo Lourdes y García Martínez José; "Fundamentos de Administración"; Edit. TRILLAS; Segunda Edición; México 1984; Pags. 107 y 108.
- 8.- Münch Galindo Lourdes y García Martínez José; "Fundamentos de Administración"; Edit. TRILLAS; Segunda Edición; México 1984; Pag. 108.
- 9.- Reyes Ponce Agustín; "Administración de Empresas Teoría y Práctica"; Segunda Parte; Edit. LIMUSA; Vigésimosegunda Reimpresión; México 1978; Pag. 211.

- 10.- Koontz Harold y O'Donnell Cyril; "Curso de Administración Moderna"; Edit. Mc GRAW-HILL; Sexta Edición en -- Español; México 1979; Pag. 327.

C A P I T U L O I I I
"TECNICAS DE LA ORGANIZACION"

3.1 CONCEPTO

Son las herramientas indispensables para mantener una organización racional, necesarias para determinar los factores y requisitos inherentes a cada uno de los puestos, así como las condiciones para realizar el trabajo, indicando las relaciones formales dentro de la estructura organizacional .

Las principales técnicas son los Organigramas, Manuales Administrativos, Análisis de Puestos y Diagramas de Flujo.

3.2 ORGANIGRAMAS

Se les conoce también como Cartas de Organización y sirven para dar una idea completa de la estructura orgánica de una empresa.

3.2.1 DEFINICIONES DE ORGANIGRAMAS

AGUSTIN REYES PONCE: "Consisten 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, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad". (11)

GEORGE ROBERT TERRY: Consiste en una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de la autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones". (12)

3.2.2 CONCEPTO DE ORGANIGRAMAS

Son las representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra los distintos puestos que conforman una empresa, indicando los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación, las relaciones que existen entre los diversos puestos y departamentos de la empresa, así como la naturaleza lineal o staff del departamento .

3.2.3 REQUISITOS PARA SU ELABORACION

a) Deben ser claros y sencillos, tratando de no incluir un número excesivo de puestos, ya que esto puede producir confusión.

b) Generalmente representan la estructura del cuerpo administrativo, no siendo recomendable incluir a todos los

trabajadores o empleados, terminándolos con los jefes o supervisores de último nivel.

c) Deben contener nombres de funciones y no de personas, o bien pueden figurar los nombres anotándolos con letra menor.

d) De hecho no es posible representar en un organigrama un número muy elevado de elementos de la organización.

e) No es recomendable agregar a los organigramas colores, líneas gruesas, etc., para indicar las limitaciones, facultades, comunicación interdepartamental u otros aspectos que se incluyen en los manuales y análisis de puestos, los cuales - siempre se asocian a los organigramas.

3.2.4 CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

Por su objeto:

a) ESTRUCTURALES.- Señalan unicamente la estructura administrativa de la empresa, o sea el conjunto de unidades que la forman y su relación.

b) FUNCIONALES.- Además de las unidades y su relación indican las principales funciones de los departamentos.

c) ESPECIALES.- Su finalidad es la de destacar alguna característica específica, ya sea de estructura o alguna función de la organización.

Por su área:

a) GENERALES.- También se les conoce como cartas maestras, presentan toda la organización a través de los principales puestos de la estructura, comprende generalmente los niveles más altos de la organización.

b) DEPARTAMENTALES.- Comprenden la estructura de un departamento o sección de la empresa, incluyendo todos los niveles y puestos que abarca el departamento o sección a que se refiere.

Por su contenido:

a) ESQUEMATICOS.- Contienen los niveles principales de la estructura y sus relaciones básicas, no incluyen detalles, se realiza para informar al público.

b) ANALITICOS.- Muestran con mayor detalle una organización, señalando todos los puestos y relaciones del área de - que se trate.

Por su forma:

a) VERTICALES.- Los niveles jerárquicos se representan - de arriba hacia abajo, colocando en la parte superior el nivel de mayor jerarquía. (Ver anexo 3, página 62)

Como son los más usados, se facilita su comprensión además indican de manera objetiva las jerarquías del personal, - sin embargo después de dos niveles se dificulta representar los puestos inferiores, ya que resultarían cartas muy alargadas.

b) HORIZONTALES.- Los niveles jerárquicos se presentan - de izquierda a derecha, situando en el margen izquierdo el puesto de más alta jerarquía. (Ver anexo 4, página 63)

Son poco usados ya que aún cuando puede hacerse una sola carta de toda la organización, resultan los nombres de los - puestos muy apiñados.

c) CIRCULARES.- El nivel representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro hacia la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos. (Ver anexo 5, página 64)

Este tipo de organigrama señala la información de los niveles jerárquicos permitiendo colocar mayor número de puestos en el mismo nivel. No obstante resultan confusos y difíciles de leer y no es posible colocar los niveles donde hay un solo funcionario.

d) ESCALARES.- Se diferencian los distintos niveles jerárquicos con sangrías en el margen izquierdo y con líneas que determinan dichos márgenes. (Ver anexo 6, página 65)

Estos organigramas aunque resultan sencillos son poco usados, por otra parte se considera que no destacan adecuadamente los puestos de mayor nivel.

e) MIXTOS.- Este organigrama combina el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. Se utiliza para obtener una mejor distribución de los cuadros que forman el organigrama, aunque deberá cuidarse que no exista confusión sobre el puesto inmediato superior de otro. (Ver anexo 7, página 66)

3.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS

El empleo de manuales como instrumentos de la Administración es relativamente nuevo, originándose en el servicio militar de los Estados Unidos de Norteamérica, en donde se utilizaban los manuales de procedimientos, los cuales tuvieron un mayor desarrollo durante los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial.

En México es obligatorio para las dependencias del gobierno el contar con manuales administrativos como lo señala el Artículo 19 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, mismo que a continuación se menciona:

"El titular de cada Secretaría de Estado y Departamento-Administrativo, expedirá los manuales de organización, de procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán contener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan. Los manuales y demás instrumentos de apoyo administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados..."

Asimismo en el Sector Privado, se ha hecho práctica general la utilización de manuales en las grandes empresas, necesarios por la cada vez mayor complejidad de las mismas.

3.3.1 DEFINICIONES DE MANUAL

MIGUEL DUHALT KRAUSS.- "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 necesarios para la mejor ejecución del trabajo." (13)

GUILLERMO GOMEZ CEJA: "Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señalan la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien lo realizará, que actividades han de desarrollarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas." (14)

3.3.2 CONCEPTO DE MANUAL

Un manual es el documento que contiene información sobre la historia, atribuciones, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, constituyéndose en una guía para los empleados y eficientar la ejecución de las actividades .

3.3.3 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

La adecuada comunicación que se establezca para la transmisión de la información en una organización, es la base para el desarrollo eficiente y oportuno de las funciones.

Los manuales administrativos son medios que registran y transmiten con precisión la información relativa a la organización y su funcionamiento.

La necesidad de contar con manuales administrativos se manifiesta por el constante incremento al volumen de las operaciones, al mayor número de personal, a la adopción de nuevas técnicas y a la complejidad de las estructuras administrativas.

3.3.4 OBJETIVO DE LOS MANUALES

El propósito esencial de los manuales administrativos, es el de proporcionar la información referente a los antecedentes, legislación, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripción de puestos, para el mejor desarrollo de las actividades de una organización.

Según su aplicación y especificidad, los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos generales:

- a) Precisar las funciones correspondientes a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- b) Eficientar y unificar la realización de las actividades encomendadas al personal.
- c) Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- d) Facilitar la integración y orientación al personal de nuevo ingreso.

e) Favorecer el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

f) Constituir una guía para la orientación e información al público.

g) Solucionar los problemas de adiestramiento y supervisión, especialmente a larga distancia.

3.3.5 VENTAJAS DE LOS MANUALES

-Son un instrumento permanente de información sobre diversos aspectos de la organización.

-Evitan discusiones y malos entendidos.

-Aseguran la continuidad y coherencia en la ejecución de los métodos y procedimientos.

-Son herramientas útiles en el entrenamiento y la capacitación de nuevos empleados.

-Incentiva la moral del empleado, ya que al ubicar su actividad dentro del procedimiento, le permite ver como con-

tribuye a la obtención del producto total.

-Posibilita el ahorro del tiempo, ya que evita las preguntas de rutina, al obtener la respuesta a las mismas del manual.

3.3.6 LIMITACIONES DE LOS MANUALES

Los manuales son una herramienta útil, sin embargo una mala o deficiente elaboración puede interferir seriamente con el desarrollo de las actividades. Por ejemplo:

-Un contenido impreciso ocasiona conflictos en el ejercicio de la autoridad y responsabilidad, además de desviaciones de los objetivos establecidos.

-Una redacción incorrecta dificulta su comprensión y adecuada aplicación.

-Es necesario actualizarlos continuamente.

3.3.7 TIPOS DE MANUALES

Por su contenido:

a) MANUAL DE HISTORIA.- Este manual contiene la información relativa a la historia de la empresa, sus inicios, alcances y situación actual. Su propósito fundamental es el de -- mantener informados a todos los empleados de la organización. Generalmente el contenido de este manual se incluye en los manuales de políticas, de organización o de procedimientos, ya que no es muy común encontrar este tipo de manual en las empresas. Como un ejemplo podemos mencionar el manual de bienvenida, que incluye los antecedentes históricos de la empresa de que se trate.

b) MANUAL DE ORGANIZACION.- Es el documento que presenta detalladamente la estructura de la empresa, indicando los -- puestos y la relación que existe entre ellos. Describen la - jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, así como las funciones y actividades que se realizan en una empresa. Este manual incluye además de la estructura de la empresa, el detalle de las funciones de cada puesto. Por ejemplo:

MANUAL DE ORGANIZACION

DESCRIPCION DEL PUESTO

TITULO DEL PUESTO:	AREA:	HORARIO
SECRETARIA	CREDITO	8:30 a 15:30

FUNCION BASICA: Mecanografiar toda la correspondencia- que emana del Departamento de Análisis de Crédito; atención- de llamadas telefónicas.

FUNCIONES ESPECIFICAS:

- Mecanografiar la correspondencia del Area de Crédito.
- Distribuir correspondencia..
- Archivo de la correspondencia, etc.

c) MANUAL DE POLITICAS.- Expone por escrito las normas- de carácter general que guían la actuación de los integrantes de una institución. Prescribe los límites generales dentro- de los cuales han de realizarse las actividades. Su finali- dad es la de orientar a los subordinados en las decisio- nes particulares que deben tomar. Se pueden dar sobre un depar- tamento o área específica, o bien puede contener las políti- cas generales de la empresa. Como un ejemplo de políticas-- podrían ser:

- No contratar personal operativo mayor de 40 años.
- Cuando existe un puesto vacante, se deberá ver en pri- mer lugar la posibilidad de promover a algún empleado- de nivel inferior.

d) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.- Presenta la secuencia de operaciones y su método de ejecución, señalando el procedimiento específico para realizar el trabajo de todo el personal de una organización. Los manuales de procedimientos incluyen las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, así como ejemplos e instrucciones para su llenado. Por ejemplo la emisión de una factura se inicia al turnar el pedido del cliente con el sello de entregado al Departamento de Facturación, se indican las funciones del Agente de Ventas; continúa con la elaboración de la factura, se mencionan las actividades que realiza la facturista; y así sucesivamente, hasta el cobro y contabilización de la factura.

e) MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE.- Un manual puede contener material de tipo diverso, ya que generalmente la mayoría de los mismos están diseñados para varios fines. No obstante es necesario que para asegurar su eficacia se enuncien claramente las normas generales de la empresa y se entienda su organización básica. Entre este tipo de manuales podemos mencionar el de Técnicas y el de Puestos.

1.- MANUAL DE TECNICAS.- Incluye los principios y técnicas de una actividad específica. Se formula como referencia para el área responsable de la actividad.

2.-MANUAL DE PUESTO.- Igualmente se le denomina Manual -- Individual o Instructivo de Trabajo, detalla las labores y - procedimientos de un puesto determinado. Este Manual es de Organización y Procedimientos ya que contiene la descripción de las actividades y la explicación de como ejecutarlas.

Por su función específica o área de actividades:

a) MANUAL DE PERSONAL.- Este manual relativo a la Administración de Personal, está dirigido a tres clases de usuarios:

1.- Para el personal en general, que frecuentemente con tiene las políticas sobre prestaciones, servicios y el regla mento de trabajo.

2.- Para los supervisores, el cual informa la manera en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de - sus subordinados.

3.- Para el personal del departamento de recursos humanos, pudiendo ser manuales de organización o de procedimientos, sobre selección de personal, análisis y valuación de -- puestos, etc.

b) MANUAL DE VENTAS.- Los ejecutivos de ventas reconocen la necesidad de contar con Manuales Administrativos, ya que se obtiene una mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades y debido a que se trata de una función trascendental de las empresas. Puede contener las políticas y procedimientos sobre Investigación de Mercados, Promoción, etc.

c) MANUAL DE PRODUCCION O INGENIERIA.- En las operaciones de las fábricas los manuales son indispensables, debido a la necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería. Lo que nos permite llevar un adecuado seguimiento de cada una de las operaciones.

d) MANUAL DE FINANZAS.- La complejidad de las actividades que se realizan en el Área de Finanzas, requiere del preciso conocimiento y comprensión de las funciones, lo que hace indispensable el manejo y utilización de manuales administrativos. Siendo estos de crédito, contabilidad, tesorería, catálogos de cuentas, etc.

e) MANUAL GENERAL.- Un manual puede contener no solo una área de actividad, sino que puede abarcar dos o más áreas específicas. Asimismo pueden existir manuales de organiza--

ción, de políticas o de procedimientos de venta, o bien manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa. Es posible que una empresa tenga un solo manual general que incluya los aspectos de los diferentes tipos de manuales auxiliares.

f) MANUAL DE OTRAS FUNCIONES.- Independientemente de las cuatro áreas básicas de la empresa (Producción, Ventas, Finanzas y Personal) se dan otras funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas, los servicios administrativos, correspondencia, intendencia, etc., cuya importancia dependerá del tipo de empresa de que se trate las cuales requerirán de la formulación de manuales.

3.3.8 MANUAL DE ORGANIZACION

Como ya se había mencionado anteriormente, el Manual de Organización es el documento que presenta la estructura de la organización de una empresa o una área específica, describiendo los puestos contenidos en el organigrama, así como la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad.

Su finalidad es la de constituirse en un instrumento de

consulta y orientación al personal, con el propósito de alcanzar una mayor eficiencia en la ejecución del trabajo.

El Manual de Organización debe contener los siguientes aspectos:

a) Identificación.- Deberá indicar los siguientes datos:

- Nombre de la empresa o Institución a que se refiera.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Niveles jerárquicos que comprende.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión.
- Unidades responsables de su elaboración.
- Cantidad de ejemplares impresos.

b) Índice.- Es la relación de los capítulos que componen el manual, indicando en que página o páginas se localiza cada uno.

c) Introducción.- Es la explicación de la necesidad de realizar el manual y del propósito fundamental que se persigue con su elaboración. Incluye información sobre su ámbito de aplicación y a quien va dirigido.

d) Antecedentes Históricos.- Contiene una breve descripción sobre el origen y evolución de la Empresa o Institución.

e) Marco Legal.- Son los títulos de los ordenamientos - que delimitan el área y proporciona los elementos jurídicos-administrativos que determinan la operación y funcionamiento de una organización. Estos pueden ser leyes, reglamentos, - decretos, acuerdos y/o circulares.

f) Objetivo.- Es el fin o meta que pretende alcanzar el área o Institución a que se refiera el manual.

g) Políticas.- Son las normas de carácter general que - orientan las acciones a seguir, de los elementos que integran la organización.

h) Estructura Orgánica.- Es la forma en que se ordenan las unidades que componen una entidad administrativa y su relación interna. Por lo tanto se definen:

-Principales puestos y/o unidades administrativas.

-Lineas de autoridad y de responsabilidad.

-Niveles jerárquicos.

La estructura orgánica se describe por medio de listados o de organigramas.

i) Descripción de Puestos.- Deben enunciarse cada una de las actividades que desarrollan las diversas áreas administrativas.

j) Glosario de Términos.- Es una relación de los términos técnicos que orientan en la comprensión del texto de los manuales de organización. Su inclusión en el manual es opcional y se recomienda cuando la mayoría del personal que la consulta es ajeno al área de que se trate.

3.4 ANALISIS DE PUESTOS

Es el método que determina las actividades de una unidad de trabajo específica, así como las habilidades, conocimientos y experiencias que debe satisfacer la persona que lo desempeñe tomando en cuenta las condiciones ambientales en que debe desarrollarse.

Descripción de Puestos.- Se lleva a cabo en prosa consignando las funciones que deberán realizarse en un puesto.- Se puede presentar en forma genérica y analítica.

Descripción genérica.- Es una breve explicación de la actividad principal que caracteriza a un puesto para poder identificarlo o definirlo.

Puesto.- Es una unidad de trabajo específica e impersonal la cual se forma de un conjunto de actividades, cualidades, responsabilidades y condiciones realizadas por un empleado.

Categoría.- Jerarquía que es concedida al puesto de acuerdo a los niveles establecidos en la estructura de la organización.

3.4.1 APLICACION Y UTILIZACION

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.

- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos. (Incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro).
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- o) Como técnica inicial en una mejor administración de recursos humanos.
- p) Le indica al empleado con precisión lo que debe hacer, señalando con claridad sus responsabilidades, le ayuda a conocer si está laborando bien, además impide - que invada las funciones de otros. (15)

3.4.2 VALUACION DE PUESTOS

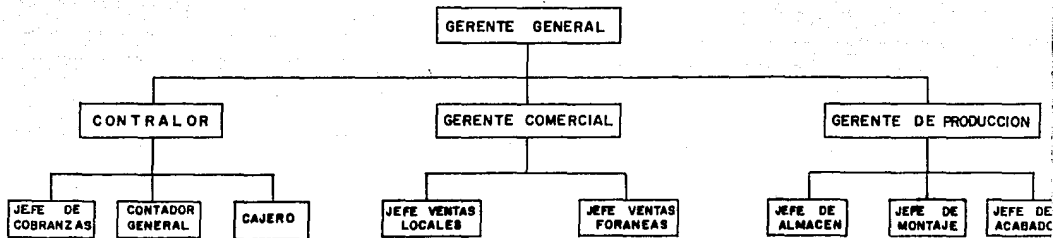
Es el método que analiza el puesto para señalar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo y las condiciones de trabajo en las que se desarrolla, en relación con otros puestos de la misma empresa, con el fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios.

3.5 DIAGRAMAS DE FLUJO

Se conocen dos tipos de diagramas de flujo que son:

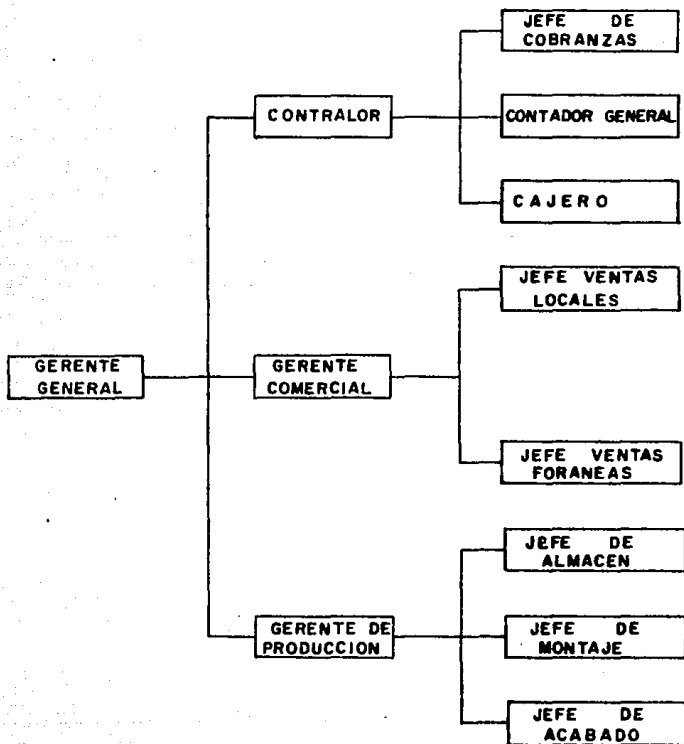
a) DIAGRAMAS DE FLUJO POR PROCEDIMIENTO.- Es la representación esquemática de manera simbólica del desarrollo de las operaciones y el flujo de la información de un sistema o procedimiento. Tiene por objeto proporcionar una visión integral de un Sistema o Procedimiento, así como dar mayor agilidad a la investigación, representación, análisis, diseño y selección de alternativas y diseño final del sistema o procedimiento. (Ver anexo, 8 y 9 páginas 67 y 68)

ORGANIGRAMA VERTICAL



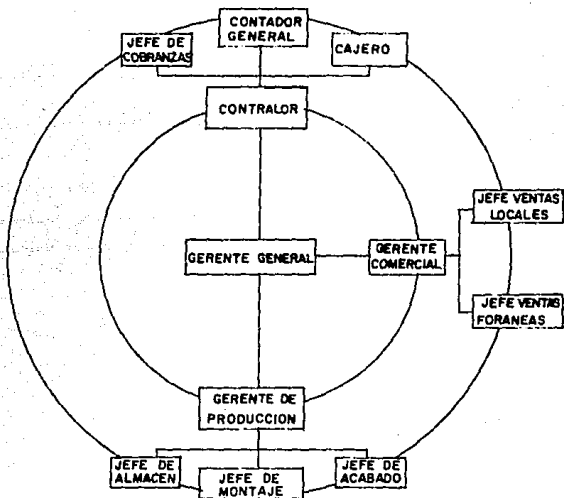
ORGANIGRAMA

HORIZONTAL



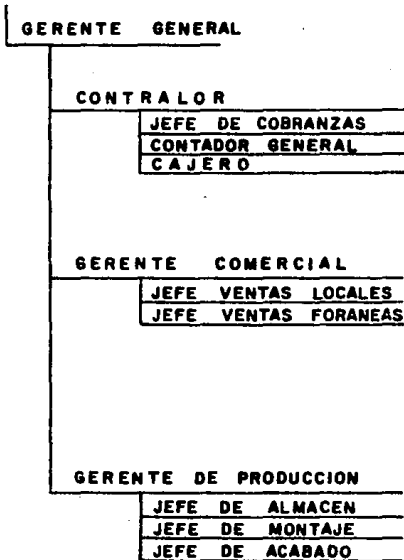
ORGANIGRAMA

CIRCULAR



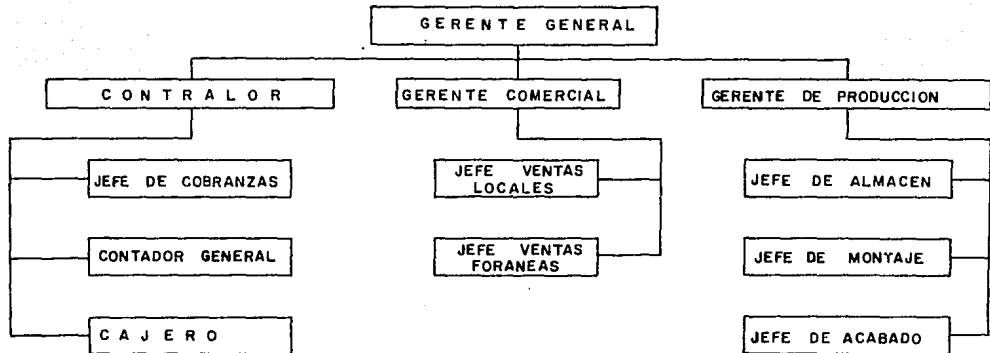
ORGANIGRAMA

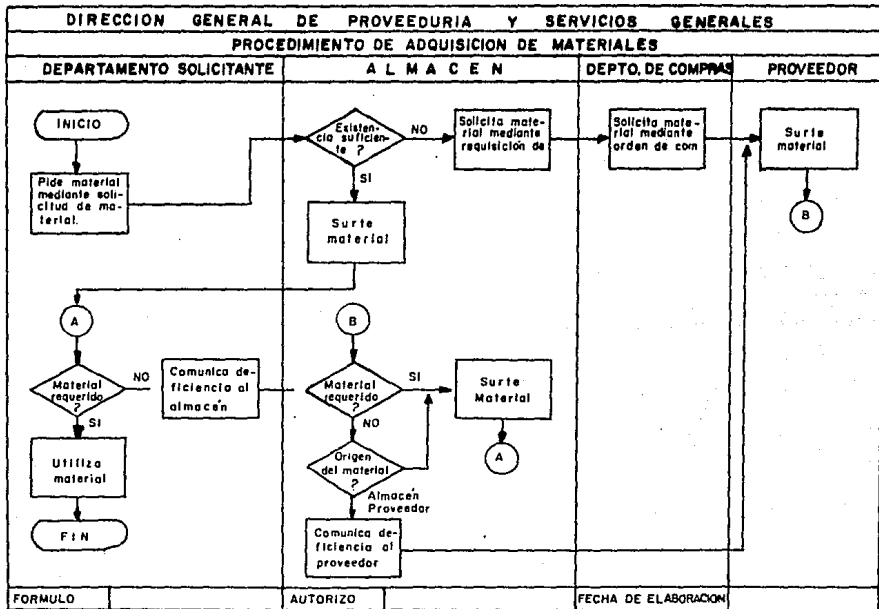
ESCALAR

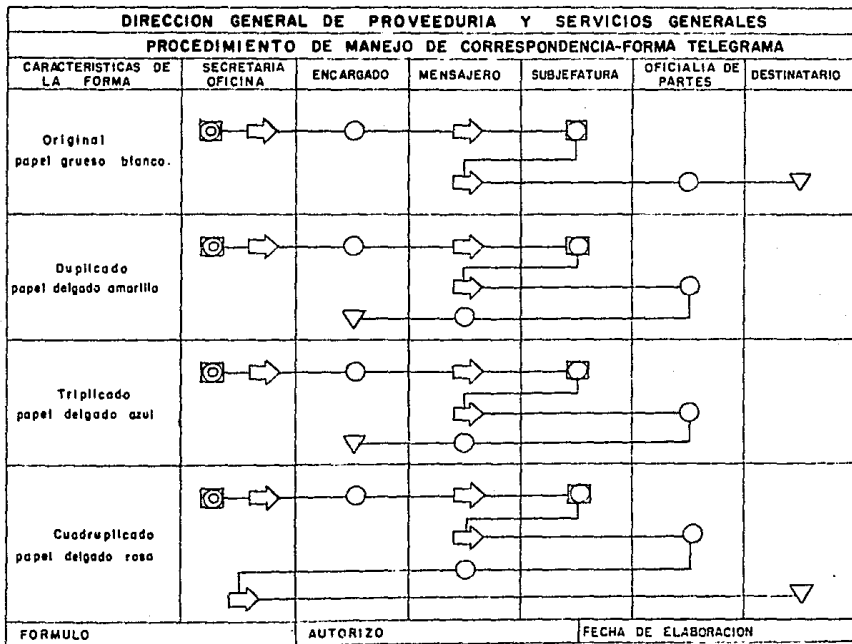


ORGANIGRAMA

MIXTO

























DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE CORRESPONDENCIA-FORMA TELEGRAMA

No.	SEÑALO	QUEMADO HACE	QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	INSTANCIA (DMS.)	TIEMPO (MIN.)	OBSERVACIONES
1		Secretaría de la oficina.	Formula telegramas en original y tres copias.	Los telegramas deberán ser formulados en séptimo de escribir.	Constituir partido de material a oficinas foráneas.		4	Tiempo promedio por telegrama.
2		Encargado de la Sección.	Entrega telegramas al encargado de sección.	Personalmente.		3		Si el encargado no está, deja los telegramas sobre el escritorio.
3			Recibe telegramas en original y tres copias de la Secretaría de la Oficina.	Por lo regular, personalmente.				
4			Verifica el contenido de los telegramas en base al manuscrito.	Con algún empleado leyendo el manuscrito y los telegramas.	Evitar errores y/o confusiones en el envío de telegramas.		3	Tiempo promedio por telegrama.
5			Firma cada tanto de los telegramas.	El original con firma autógrafa, copias con facilidad.	Autorizar el envío de los telegramas.		1	Tiempo promedio por telegrama.
6		Mensajero.	Se presenta con el encargado de la sección y le recibe los telegramas en original y tres copias.		Llevar los documentos a Oficina de Partes.			
7			Verifica que la cantidad de documentos esté completa.	Comprueba que por cada original existan tres copias.	Evitar errores posteriores.		5	Tiempo promedio por telegrama.
8			Llevar todos los telegramas a Oficina de Partes.		Que Oficina de Partes envíe los telegramas.	XII	10	
9		Oficina de Partes.	Recibe los telegramas en original y tres copias.					El mensajero tiene que esperar que lo atiendan.
10			Sella de recibido los documentos.		Dejar constancia de la fecha y hora de recepción.		3	Tiempo promedio por telegrama.
11			Separa los originales y devuelve al mensajero las copias.		Que el mensajero distribuya las copias.		25	Tiempo promedio por telegrama.
12		Mensajero.	Acude a su oficina.		Distribuir las copias en su oficina.	XII	10	
13			Separa los duplicados de los telegramas y los entrega al encargado de la sección.		Facilitar la distribución de copias.		5	
14		Encargado de la Sección.	Recibe los duplicados de los telegramas y los archiva.	Extra expedientes por solicitudes e incorpora telegramas.	Completar expedientes por su licitación.		5	Tiempo promedio por telegrama.
15		Mensajero.	Entrega por separado a la secretaria de la oficina, los triplicados y cuatruplicados de los telegramas.		Para que la secretaria clasifique los textos.			Tiene que esperar que la secretaria lo atienda.
16		Secretaría de la oficina.	Recibe del mensajero los triplicados y cuatruplicados de los telegramas.	Por lo regular, personalmente.				
17			Archiva los triplicados de los telegramas.	Extra expedientes de telegramas e incorpora por fechas los triplicados.	Tener constancia de constatación.		5	Tiempo promedio por telegrama.
18			Envía a los destinatarios correspondientes los cuatruplicados de los telegramas.	Por correo.	Conferir constatación al solicitante.			

FORMULO

AUTORIZO

FECHA DE ELABORACION

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO III

- 11.- Reyes Ponce Agustín; "Administración de Empresas Teoría y Práctica" Segunda Parte; Edit. LIMUSA; Vigésimosegunda Reimpresión; México 1978; Pag. 226.
- 12.- George Robert Terry; "Principios de administración"; - Edit. CECSA; Quinta Impresión; México 1974; Pag.441.
- 13.- Duhalt Krauss Miguel; "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas"; Edit. UNAM; México 1979; - Pag. 20.
- 14.- Gómez Ceja Guillermo; "Planeación y Organización de - Empresas"; Edit. EDICOL; México 1980; Pag. 37.
- 15.- Arias Galicia Fernando; "Administración de Recursos - Humanos"; Edit. TRILLAS; Segunda Edición; México 1976 Pag. 178.

C A P I T U L O I V

"CASO PRACTICO"

MANUAL DE ORGANIZACION
BANCO DE CREDITO MERCANTIL, S.N.C.
GERENCIA DE CREDITO

4.1 INDICE

I N D I C E

- 1.- INTRODUCCION
- 2.- OBJETIVOS
- 3.- POLITICAS
- 4.- ORGANIGRAMA PROPUESTO
- 5.- DESCRIPCION DE PUESTOS
 - GERENTE DE CREDITO
 - SECRETARIA EJECUTIVA GERENCIAL
 - SUBGERENTE DE CREDITO
 - SECRETARIA DE LA SUBGERENCIA DE CREDITO
 - JEFE DE ANALISIS DE CREDITO
 - SECRETARIA DEL JEFE DE ANALISIS DE CREDITO
 - ANALISTA DE CREDITO SENIOR
 - ANALISTA DE CREDITO JUNIOR
 - JEFE DE INFORMES DE CREDITO
 - INFORMADOR DE CREDITO "A"
 - INFORMADOR DE CREDITO "B"
 - ARCHIVISTA DE CREDITO

4.2 INTRODUCCIÓN

DIRECCION:

HOJA No.

SUBDIRECCION FINANCIERA

1

AREA:

FECHA:

CREDITO

25/VI/86.

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

Una de las principales operaciones activas de toda Institución Bancaria es el otorgamiento de crédito, ya que a través del mismo se canalizan los recursos a los - distintos sectores económicos del país, al atender con diferentes tipos de préstamos a los clientes que así lo requieran.

Por otra parte, la derrama crediticia del Banco genera una importante fuente de ingresos, por concepto de los intereses que se obtienen al colocar sus recursos - entre sus acreditados.

Asimismo por considerar que el crédito se constituye en un factor valioso tanto para la Institución como para sus clientes, el Banco de Crédito Mercantil, S.N.C., creó el presente Manual de Organización del Area de Crédito de BANCREM.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA

HOJA No.

2

AREA:

CREDITO

FECHA:

25/VI/86.

El Manual incluye los objetivos fundamentales que se persiguen al crear el Area de Crédito, los conceptos generales que se deberán considerar para el otorgamiento de crédito de acuerdo a las normas y lineamientos fijados por la Institución, la carta de organización del Area y la descripción de funciones de cada uno de los puestos que conforman el Area de Crédito.

La realización del presente Manual de Organización pretende fomentar la eficiencia organizativa y satisfacer los objetivos institucionales por los cuales se constituyó el Banco de Crédito Mercantil, S.N.C.

4.3 OBJETIVOS

DIRECCION		HOJA NO
SUBDIRECCION FINANCIERA		1
AREA	FECHA	
CREDITO	25/VI/68	
OBJETIVOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con el instrucción de teorías y orientación para los empleados y funcionarios del Área y para todos aquellos que tengan experiencia en el otorgamiento de crédito. 2. Unificar las políticas, funciones y criterios de la operación crediticia. 3. Eficientar la función de los empleados y funcionarios que participan en la operación de crédito, a través del conocimiento claro y preciso de sus labores. 4. Precisar las funciones de cada puesto, para delimitar responsabilidades y evitar duplicaciones. 5. Solucionar algunos problemas de adiestramiento y su percepción. 		

4.4 POLITICAS

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA

HOJA No.

1

AREA:

CREDITO

FECHA:

25/VI/86.

P O L I T I C A S

1. El personal que labore en el Area de Crédito debe rá cumplir los requisitos de escolaridad capacidad y experiencia necesarios para el mejor desarrollo de sus actividades.
2. No se podrá contratar personal mayor a 38 años para los niveles más bajos.
3. Anualmente se realizará una evaluación de desempeño del personal, considerando aspectos como capacidad, escolaridad, responsabilidad, iniciativa, etc., con la finalidad de otorgar un incentivo a aquellas personas que obtengan mayor puntuación y de mantener actualizado nuestro inventario de recursos humanos para posibles promociones o cambios de personal.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA

HOJA No.

2

AREA:

CREDITO

FECHA:

25/VI/86.

4. Cada sección deberá realizar juntas periódicas con sus subalternos para intercambiar opiniones sobre el trabajo y establecer una mayor comunicación en tre el personal del Area.
5. Mensualmente se celebrará una junta de trabajo - con todos los integrantes del Area de Crédito.
6. Los expedientes de crédito serán de carácter absolutamente confidencial, para uso interno del Banco, y únicamente tendrán acceso a ellos, las personas que por sus funciones tengan ingerencia en la operación de crédito.
7. Los expedientes de crédito deberán contar como añ nimo con los siguientes elementos:
 - a) Solicitud de Crédito.
 - b) Proposición de Crédito-Visita Ocular.
 - c) Informes confidenciales de crédito.
 - d) Estados Financieros del cliente y sus avalistas

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DIRECCION: SUBDIRECCION FINANCIERA		HOJA No. 3
AREA: CREDITO		FECHA: 25/VI/86.
<p>en su caso (con relaciones analíticas).</p> <p>e) Copia de escrituras constitutivas y de reformas y poderes (en caso de sociedades).</p> <p>f) Copia de documentación legal que acredite que el negocio está debidamente establecido (en <u>ca</u>so de personas físicas).</p> <p>8. Los sujetos de crédito para BANCREM serán aquellas personas físicas o morales, cuya actividad o giro principal sea el comercio, dando preferencia a - aquellos que comercialicen productos básicos y se traten de pequeños o medianos comerciantes.</p> <p>9. Los sujetos de crédito se clasificarán en tres -- sectores de atención:</p> <p>a) Pequeños y medianos comerciantes.</p> <p>b) Comerciantes Mayores.- Personas físicas o <u>mora</u>les, que comercialicen principalmente productos básicos.</p>		

BANCREM

MANUAL DE ORGANIZACION

DIRECCION:

HOJA No.

SUBDIRECCION FINANCIERA

4

AREA:

FECHA:

CREDITO

25/VI/86.

c) Otros usuarios.- Personas físicas o morales que se dediquen a actividades diferentes al comercio.

A cada uno de ellos se les aplicarán diferentes tasas de interes, así como diferente porcentaje de reciprocidad.

10. Los tipos de crédito que se operarán con recursos de la Institución son:

- a) Préstamos Quirografarios
- b) Préstamos de Habilitación o Avio.
- c) Préstamos Refaccionarios.
- d) Remesas en Camino.

Estos créditos se pactarán de acuerdo a los términos de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

11. La tasa de interés aplicable a las distintas operaciones de crédito que se ejerzan, será señalada -

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA

HOJA No.

5

AREA:

CREDITO

FECHA:

25/VI/86.

por la circular relativa expedida por los Organos de Dirección de la Institución.

12. El porcentaje de reciprocidad que se requerirá a los acreditados, se determinará por la Dirección General y se difundirá oportunamente a los intersados.

13. A través de los diferentes Fondos de Fomento que opera la Institución, se podrá dar atención a otro tipo de acreditados, sujetandose a las normas y políticas que en materia de crédito determine cada Fondo, siempre y cuando los clientes a -- los que se apoye con dichos recursos coadyuven en el desarrollo económico del país y en el bienestar social en general.

14. Los títulos por medio de los cuales se documentarán los préstamos reunirán los requisitos señalados en la Ley General de Títulos y Operaciones de

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA

HOJA No.

6

AREA:

CREDITO

FECHA:

25/VI/86.

Crédito.

15. Las Líneas de Crédito tendrán una vigencia de un año a partir de la fecha de su aprobación siendo necesario el trámite de renovación a su vencimiento en la misma forma que una solicitud nueva.
16. Los límites y condiciones de las Líneas de Crédito, unicamente podrán ser modificadas por un Comité de Crédito.
17. Las operaciones especiales o eventuales se otorgan exclusivamente a clientes que cubren los requisitos mínimos de seguridad, liquidez y conveniencia y serán autorizadas por un Comité de Crédito.
18. Queda prohibida toda autorización telefónica de cualquier operacion de crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION****DIRECCION:****HOJA No.**

SUBDIRECCION FINANCIERA

7

AREA:**FECHA:**

CREDITO

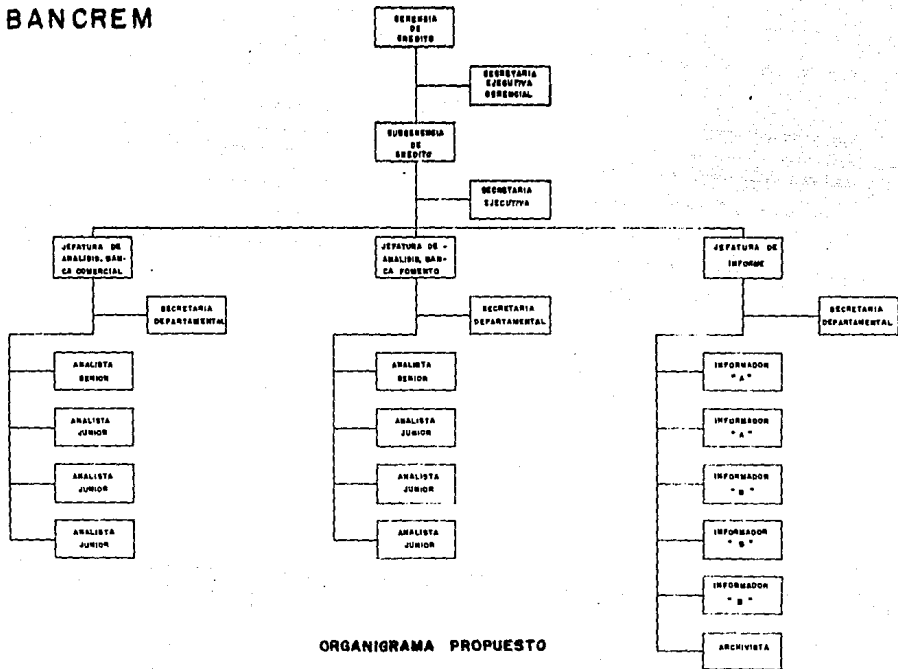
25/VI/86.

19. Las facultades de crédito se otorgan a organismos (previamente autorizados), no a funcionarios en forma individual, o sea que dichos organismos serán los diferentes Comités de Crédito.
20. Las facultades de crédito serán conferidas por un Comité de Dirección (invariablemente con la presencia de la Dirección General) a propuesta del Area de Crédito.
21. Dichas facultades se refieren a la autorización de:
- a) Líneas de Crédito.
 - b) Operaciones eventuales o especiales.
 - c) Tabuladores de Crédito para locatarios de mercados públicos.
 - d) Programas especiales de crédito.

Estas facultades se difunden ampliamente cuando se modifiquen o amplien, señalando los montos y funcionarios que deberán participar.

4.5 ORGANIGRAMA

BANCREM



ORGANIGRAMA PROPUESTO

4.6 DESCRIPCION DE PUESTOS

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO.

HOJA No.

1

LUGAR Y FECHA:

MEXICO D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986

TITULO DEL PUESTO:

GERENTE DE CREDITO

No. DE OCUPANTES DEL PUESTO:

UNO

PUESTO AL QUE REPORTA:

SUBDIRECTOR FINANCIERO

DIRECCION:

SUBDIRECCION GENERAL-PLANEACION Y ADMINISTRACION

AREA:

CREDITO

FUNCION BASICA

Responsabilizarse de que el Area de Crédito otorgue un verdadero soporte a todas las operaciones crediticias de la Institución, cuidando que estén de acuerdo con las políticas en la materia y coordinar las acciones de los organismos facultados en la toma de decisiones en la misma (materia) a nivel Institucional.

TITULO DEL PUESTO:
GERENTE DE CREDITO.

HOJA No.
2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

Actividades Diarias:

1. Revisar, dar contestación y en su caso programar - la correspondencia diaria.
2. Emitir correspondencia para las diversas áreas de la Institución y para los departamentos del Area - de Crédito.
3. Firmar hojas de autorización de Línea de Crédito - dictaminadas en Comités de Crédito celebrados con anterioridad.
4. Atender llamadas telefónicas de los ejecutivos y - funcionarios de las diferentes áreas de la Institu- ción; así como de personas externas con relación a ésta Institución.
5. Convocar y coordinar la integración de los diferen- tes Comités que se celebran en el área central de Crédito.
6. Atender y desarrollar los trabajos encomendados por la Subdirección Financiera.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**TITULO DEL PUESTO:
GERENTE DE CREDITO.

HOJA No.

3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

7. Consultar la documentación que contiene el consecutivo para solicitar información, tomar decisiones en cada caso y reportar los avances ó conclusiones.

Actividades Semanales:

1. Convocar y coordinar la integración de los comités de Crédito de Dirección.
2. Convocar y coordinar la integración de los Comités de Gerencia de Crédito; así como los de zona.
3. Asistir a Comités de Crédito de Dirección, actuando como ponente, moderador; así como participar en sus decisiones.
4. Acuerdos con el Subdirector Financiero sobre asuntos pendientes.
5. Supervisar los avances sobre el Programa de Trabajo a través de la Subgerencia de Crédito, según reporte.
6. Acuerdo con el Subgerente de Crédito sobre asuntos pendientes.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
GERENTE DE CREDITO

HOJA No.
4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

7. Firmar hojas de autorización de Líneas de Crédito emanadas de acuerdos en Comités de Crédito de Dirección.
8. Asistir o hacerse representar en las juntas de -- operatividad.
9. Acordar sobre avances de los estudios de Crédito- de montos importantes.

Actividades Mensuales:

1. Investigar variaciones en el costo porcentual promedio y enterar a todas las Dependencias del Area de Crédito.
2. Acordar con el Subdirector Financiero para proposiciones y resolución a asuntos pendientes.
3. Convocar y asistir a juntas de personal del Area- de Crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
GERENTE DE CREDITO.

HOJA No.

5

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

4. Realizar ajuste a políticas y procedimientos de acuerdos a cambios en las necesidades y situaciones vigentes.
5. Solicitar y obtener informes estadísticos comparativos de productividad del área, autorizaciones y otorgamiento de Crédito de la Institución.
6. Asistir a las juntas de productividad.
7. Preparar y enviar reportes de Líneas, de SENICREB, de Comités de Crédito de Dirección y de Productividad del área a la Subdirección Financiera.
8. Presentar reporte a la Subdirección Financiera de los logros y avances obtenidos en el mes en relación con el programa de objetivos del ejercicio.
9. Vigilar y coordinar la actualización de Líneas de Crédito del sistema y reportarlo a la Subdirección Financiera.

Actividades Semestrales:

1. Realizar junta de trabajo del Area de Crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

GERENTE DECREDITO

6

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Trimestrales:

1. Revisión de logros de los Departamentos del Area en comparación con los objetivos.
2. Tener acuerdo con el Subdirector Financiero respecto del punto anterior y replanteamiento de objetivos en su caso.
3. Analizar los resultados de la gestión de los Analistas Regionales.
4. Vigilar y coordinar los avances en la actualización de expedientes de crédito a nivel nacional y reportarlo a la Subdirección Financiera.
5. Vigilar los avances de la reestructuración del sistema de archivo y reportarlo a la Subdirección Financiera.
6. Coordinar la operación de los Comités Regionales y de Zona, informando trimestralmente a la Subdirección Financiera.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
GERENTE DE CREDITO.

HOJA No.
7

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Cuatrimestrales:

1. Presentar al Comité de Crédito de Dirección pro --
puesta de nuevos cuadros de facultades de los dife
rentes Comités.

Actividades Anuales:

1. Realizar juntas de trabajo del área para medir los
resultados en comparación con los objetivos anuales.
2. Solicitar y obtener los objetivos para el siguien
te ejercicio de todos los Departamentos del Area -
de Crédito , a través de la Subgerencia de Crédito.
3. Evaluar el rendimiento del personal del Area de --
Crédito.
4. Evaluar las nuevas necesidades de personal para el
Area de Crédito.
5. Evaluar las necesidades de mobiliario y equipo y -
de útiles de trabajo del Area para el siguiente -
ejercicio.
6. Evaluar el soporte de otras Areas de la Institu---

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
GERENTE DE CREDITO.

HOJA No.
8

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

ción para la consecución de nuevos programas de --
financiamiento.

Actividades Eventuales (Permanentes):

1. Mantener el manual de Crédito totalmente conforma-
do y vigente.
2. Procurar que el Area de Crédito cuente con el perso-
nal tanto en cantidad como en calidad, proporcional
a las necesidades cambiantes de la Institución en -
la materia.
3. Procurar que el Area de crédito cuente con mobilia-
rio y equipo y útiles de trabajo adecuados, para --
realizar en forma óptima su trabajo.
4. Idear, colaborar, implementar e inducir en nuevos -
Programas Financieros con recursos propios o ajenos
que le den mayor competitividad a la Institución-
en su sector.
5. Efectuar selecciones para la integración de perso--
nas para analistas e informadores de Crédito cen---

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
GERENTE DE CREDITO.

HOJA No.

5

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

tral.

6. Apoyar programas sobre las sugerencias a la Dirección General en lo concerniente a Crédito.
7. Proporcionar al Comité de Crédito de Dirección las modificaciones a las políticas de Crédito.
8. Decidir y supervisar la implementación de nuevos sistemas y procedimientos en materia crediticia.
9. Colaborar en el esfuerzo institucional por lograr que cada usuario de crédito cuente con una línea autorizada y vigente.
10. Participar en el esfuerzo por minimizar las operaciones eventuales y maximizar las producciones dentro de líneas autorizadas y vigentes.
11. Diseñar y proponer políticas y procedimientos para mejorar los sistemas de toma de decisiones de crédito en la Institución.
12. Cuidar que el crédito se coloque en las actividades específicas que la Dirección del banco señale.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

GERENTE DE CREDITO.

10

RELACIONESInternas:

-Con todas las Areas de la Institución.

Externas:

-Eventuales con empresas públicas y privadas.

PERSONAL SUBORDINADO

1. Subgerente de Crédito.
2. Secretaria de la Gerencia de Crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

GERENTE DE CREDITO.

11

AUTORIDAD Y FACULTADES

- Presentar estudios de Crédito a la consideración del Comité.
- Firmar los acuerdos del Comité de Crédito.
- Firmar las autorizaciones de Línea de Crédito, modificaciones, etc.
- Rechazar solicitudes de crédito por inconsistencia en la presentación.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO.	HOJA No. 1
-------------------------	---------------

LUGAR Y FECHA: MEXICO D.F. A 25 DE JUNIO DE 1966.
TITULO DEL PUESTO: SECRETARIA EJECUTIVA GERENCIAL.
No. DE OCUPANTES DEL PUESTO: UNO
PUESTO AL QUE REPORTA: GERENCIA DE CREDITO.
DIRECCION: SUBDIRECCION GENERAL-PLANEACION Y ADMINISTRACION
AREA: CREDITO

FUNCION BASICA

Es la persona indicada para mecanografiar toda la documentación que emane de la Gerencia, así como atender -- las llamadas telefónicas, tomar dictados y controlar -- sus archivos, tanto como la agenda de asuntos y consecutivo de correspondencia pendiente.

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SECRETARIA DE LA GERENCIA DE CREDITO

2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Diarias:

1. Revisión de la agenda de los asuntos pendientes - para su trámite durante el transcurso del día.
2. Recibir y revisar la correspondencia de la Gerencia de Crédito.
3. Archivar correspondencia y asuntos del día ya resueltos.
4. Revisión del consecutivo para continuar el trámite de los asuntos designados para ese día.
5. Buscar antecedentes de correspondencia que así lo requiera, para su seguimiento.
6. Elaboración de correspondencia que dicta el Gerente de Crédito.
7. Enviar la correspondencia a las diferentes áreas del Banco, que es dirigida por el Gerente de Crédito.
8. Proporcionar oportunamente la documentación que requiera el Gerente de Crédito, para la ejecución de los asuntos requeridos.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SECRETARIA DE LA GERENCIA DE CREDITO.

3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

9. Contestar y hacer las llamadas telefónicas del -- Gerente de Crédito y, en ocasiones de carga de -- trabajo a los miembros del Area de Crédito que lo requisiten.
10. Control de llamadas de larga distancia.
11. Control de llamadas del telex.
12. Recordatorio de citas y asuntos pendientes en el transcurso del día, al Gerente de Crédito.
13. Transmitir comunicación por medio de la terminal de telex de asuntos de la Gerencia de Crédito.
14. Recepción y control de los estudios de operacio-- nes internacionales y banca de fomento, así como el seguimiento.
15. Control de memorandas de elementos faltantes.
16. Recepción y distribución de la correspondencia.

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SECRETARIA DE LA GERENCIA DE CREDITO

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

Actividades Semanales:

1. Citar previamente a todos aquellos funcionarios - que intervengan en los diversos Comités de Crédito de Dirección.
2. Citar previamente a todos aquellos funcionarios - que intervengan en los Comités de Gerencia de Crédito como de Gerencia de Zona.
3. Mecanografiar y enviar el orden del día de los Comités de Crédito de Dirección.
4. Mecanografiar y enviar las minutas de los Comités de Crédito de Dirección, a la Subdirección Financiera, para su revisión, y posteriormente para -- firmas correspondientes.
5. Control y envío de minutas de Comité de Crédito - de Dirección, debidamente firmadas.
6. Control de minutas de Gerencia de Crédito como de las de Gerencia de Zona.
7. Confirmar acuerdo con el Subdirector Financiero, - para informar al Gerente de Crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SECRETARIA DE LA GERENCIA DE CREDITO

5

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Quincenales:

1. Recepción de sueldos del personal del área; así como su distribución.

Actividades Mensuales:

1. Elaboración del reporte de los créditos autorizados en Comités de Crédito de Dirección.
2. Asistir y tomar reporte de la junta del Area de Crédito.
3. Control y envío de los siguientes reportes: Reporte de la colocación de cartera, reporte que contiene la información del total de líneas de crédito autorizadas y sus montos, relación de créditos autorizados en Comités de Crédito de Dirección, - reporte de productividad del Departamento de Análisis de Crédito, reporte de productividad del Departamento de Informes de Crédito.
4. Investigar variación en el costo porcentual promedio y proporcionar tal información a todo el per-

TITULO DEL PUESTO:

SECRETARIA DE LA GERENCIA DE CREDITO

HOJA No.

6

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

sonal del Area de Crédito.

Actividades Bimestrales:

1. Requisar y elaborar la solicitud de papelería - necesaria para la Gerencia de Crédito: así como - la de compras.

Actividades Anuales:

1. Depuración, actualización y control del archivo - de la Gerencia de Crédito.

Actividades Eventuales (Permanentes):

1. Realización y atención a todos los trabajos relacionados con su puesto, que le encomiende el Gerente de Crédito.
2. Apoyar al Departamento de Análisis de Crédito como a la Subgerencia en cargas de trabajo.
3. Apoyar al Departamento de Informes de Crédito en la elaboración del reporte mensual del SENICREB al --

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SECRETARIA DE LA GERENCIA DE CREDITO

7

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

Banco de México.

4. Control de Acuerdos de Comités de Dirección, debidamente autorizados.

TITULO DEL PUESTO :

HOJA No.

SECRETARIA DE LA GERENCIA DE CREDITO.

8

RELACIONESINTERNAS:

Con todas las áreas del Banco.

EXTERNAS:Con Instituciones que tengan relación con esta -
Institución.**PERSONAL SUBORDINADO**

Ninguno.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SECRETARIA DE LA GERENCIA DE CREDITO.

9

AUTORIDAD Y FACULTADES

Ninguna.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO.	HOJA No. 1
-------------------------	---------------

LUGAR Y FECHA: MEXICO, D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986.
TITULO DEL PUESTO: SUBGERENTE DE CREDITO
No. DE OCUPANTES DEL PUESTO: SEIS
PUESTO AL QUE REPORTA: GERENCIA DE CREDITO
DIRECCION: SUBDIRECCION FINANCIERA
AREA: CREDITO

FUNCION BASICA

El Subgerente de Crédito supervisa los Departamentos y Secciones de Análisis e Informes de Crédito, para la adecuada conformación de las bases y elementos de juicio en la toma de decisiones para el otorgamiento de Crédito. Mejora y adecua los sistemas y procedimientos del área, con el fin de eficientar la función crédito. Participa en la toma de decisiones como integrante de los diferentes Comités de Crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**TITULO DEL PUESTO:
SUBGERENTE DE CREDITO.

HOJA No.

2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Diarias.

1. Recibir y contestar la correspondencia de la Subgerencia de Crédito.
2. Atender las llamadas telefónicas de Funcionarios de Relaciones respecto de solicitudes y operaciones de crédito.
3. Supervisar los aspectos administrativos y de recursos humanos del área.
4. Revisar y atender los asuntos del día de la Subgerencia y de los departamentos que dependen de ésta.
5. Vigilar el cumplimiento de las políticas de crédito de la Institución, en la integración, estudio y resolución de líneas de crédito y operaciones eventuales y especiales.
6. Revisar, actualizar, diseñar e implantar los sistemas administrativos y operativos, así como los formatos y papelería del área para su mejor desarrollo y eficacia.
7. Mantener el funcionamiento y eficiencia de los De

TITULO DEL PUESTO:
SUBGERENTE DE CREDITO

HOJA No.
3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

- partamentos de Análisis e Informes, a efecto de atender con oportunidad las solicitudes de crédito.
8. Revisar, previamente a la consideración del Comité de Crédito, los asuntos de importancia que vayan a presentar, conjuntamente con el Gerente de Crédito.
 9. Dar el seguimiento a la corrección de anomalías en la obtención de informes y análisis de solicitudes de crédito.
 10. Desarrollar los trabajos encomendados por su Jefe inmediato.
 11. Asesorar y orientar a los Analistas de Crédito Regionales en situaciones y funciones propias de su puesto.
 12. Supervisar a los Jefes de Análisis e Informes de Crédito, en el desarrollo de sus funciones.
 13. Revisar y firmar las Líneas de Crédito.

TITULO DEL PUESTO:
SUBGERENTE DE CREDITO

HOJA No.

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Semanales.

1. Acordar con el Gerente de Crédito las situaciones y actividades que se presenten, derivados del Informe semanal.
2. Asistir a los Comités de Crédito de Dirección o - Subdirección.

Actividades Quincenales.

1. Realizar Juntas con los Jefes de Departamento y - Encargados de Sección, para lograr una mayor coordinación de las funciones y actividades.
2. Celebrar acuerdos con los Jefes de Departamento - para la ejecución de trabajos y consecución de - objetivos.

Actividades Mensuales.

1. Proponer a la Dirección General previo acuerdo - con el Gerente de Crédito, el ajuste de políticas

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SUBGERENTE DE CREDITO

5

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

- y procedimientos de acuerdo a las necesidades y - situaciones que se presenten.
2. Elaborar informes estadísticos comparativos referentes a la productividad del Area, autorización y otorgamiento de crédito del Banco.
 3. Evaluar la función de análisis de crédito a través de los Analistas Regionales y Supervisar su actuación.
 4. Supervisar el envío oportuno del Reporte de SENI-CREB a Banco de México y mejorar la eficiencia en la captura de información.
 5. Practicar revisiones periódicas a los Departamentos y Secciones de la Subgerencia de Crédito, para verificar los resultados y alcances obtenidos.
 6. Realizar Juntas Mensuales con todos los integrantes del área, conjuntamente con el Gerente de Crédito con el fin de mejorar o subsanar las anomalías o situaciones que se presenten.

TITULO DEL PUESTO:
SUBGERENTE DE CREDITO

HOJA No:
6

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

Actividades Trimestrales:

1. Revisar el logro de los objetivos del año.
2. Proponer en su caso nuevos objetivos conforme a - las circunstancias o replantear los ya existentes.

Actividades Anuales:

1. Solicitar los objetivos del siguiente año, de cada uno de los Departamentos y Secciones de la Subgerencia, para su conjunción y replanteamiento.
2. Realizar un evaluación individual del personal - de la Subgerencia de Crédito.
3. Planear y negociar, conjuntamente con el Gerente de Crédito, los objetivos y programas de trabajo para el siguiente ejercicio.
4. Programar el Calendario de Vacaciones.
5. Preparar los Informes Estadísticos del año para - su presentación al Gerente de Crédito.

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SUBGERENTE DE CREDITO

7

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Eventuales.

1. Realizar visitas periódicas, en coordinación con el Gerente de Crédito a las Sucursales del Sistema, con el fin de practicar revisiones de crédito.
2. Coordinar los Programas y Cursos de Capacitación en lo relativo a crédito.
3. Planear, organizar, supervisar, coordinar y ejecutar el Programa Nacional de Actualización de Líneas de Crédito.
4. Desarrollar nuevos Temas de importancia que se adicionan al Manual de Crédito o actualizar las vigentes.
5. Apoyar a los Analistas de Crédito Regionales y a la propia sede de la Regional.
6. Impartir cursos de Capacitación para actualizar los criterios, políticas, procedimientos y sistemas en Materia de Crédito.
7. Coordinar la actualización de expedientes de Crédito de nuestros acreditados.

TITULO DEL PUESTO :

HOJA No.

SUBGERENTE DE CREDITO

5

RELACIONESInternas:

- Con todo el personal del Area de Crédito.
- Con los Funcionarios, Ejecutivos y Promotores del -- Area de Banca Especializada.
- Con gerentes de Zona, Regionales y de Sucursal.
- Con los Departamentos de Control de Cartera y Crédito.
- Con los Analistas de Crédito Regionales.

Externas:

- Eventualmente con empresas Públicas y Privadas.

PERSONAL SUBORDINADO

1. Jefe de Análisis de Crédito.
2. Jefe de Informes de Crédito.
3. Secretaria de la Subgerencia.
4. Analistas de Crédito Regionales (solo funcionalmente).

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SUBGERENTE DE CREDITO

9

AUTORIDAD Y FACULTADES

- Presentar estudios de Crédito a la Consideración del Comité.
- Firmar los Acuerdos de Comités de Crédito.
- Firmar las Autorizaciones de Líneas de Crédito, Operaciones Eventuales, Especiales, Modificaciones, Inclusiones, Reclasificaciones, etc.
- Rechazar solicitudes de Crédito por inconsistencia en la presentación.

DESCRIPCION DEL PUESTO:

HOJA No.

1

LUGAR Y FECHA:

MEXICO D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986.

TITULO DEL PUESTO:

SECRETARIA DE LA SUBGERENCIA DE CREDITO

No. DE OCUPANTES DEL PUESTO:

UNO

PUESTO AL QUE REPORTA:

SUBGERENCIA DE CREDITO

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA

AREA:

CREDITO

FUNCION - BASICA

Es la persona indicada para mecanografiar toda la documentación que emane de la Subgerencia, así como atender la llamadas telefónicas, tomar dictados y controlar sus archivos, tanto como la carpeta de registros de solicitudes de Línea de Crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SECRETARIA DE LA SUBGERENCIA DE CREDITO

2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Diarias:

1. Revisar y controlar la correspondencia que es recibida diariamente.
2. Atender las llamadas telefónicas en general de la Subgerencia.
3. Elaborar la correspondencia que dicta el Subgerente.
4. Solicitar los expedientes al archivo para Registro de Solicitudes de Línea.
5. Clasificación y registro de solicitudes de Línea de Crédito.
6. Enviar a su destino, la correspondencia del Departamento dirigida a todas las Áreas del Banco.
7. Atender las llamadas telefónicas de las diversas sucursales relacionadas con avance en solicitudes de Líneas de Crédito.
8. Proporcionar oportunamente la documentación que requiera el Subgerente para la ejecución de los asuntos a su cargo.

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SECRETARIA DE LA SUBGERENCIA DE CREDITO

3

AUTORIDAD Y FACULTADES

9. Baja de solicitudes de línea en el Registro y devolución de expedientes al Archivo.
10. Turnar para su firma al Subgerente las líneas de Crédito.
11. Mantener actualizado el Control de Asuntos de la Subgerencia.
12. Transmitir Acuerdos de Comité de Crédito vía TELEX a las sucursales, respecto de las autorizaciones de Crédito correspondientes.

Actividades Semanales:

1. Revisión de asuntos pendientes con el Subgerente.
2. Archivo de correspondencia recibida y girada.

Actividades Mensuales:

1. Realizar el reporte de productividad del Departamento de Crédito (en base a Líneas de Crédito atendidas).

TITULO DEL PUESTO:

SECRETARIA DE LA SUBGERENCIA DE CREDITO

HOJA No.

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Bimestrales:

1. Requisar la papelería al Almacén y Compras, para utilización de la Subgerencia e Informes de Crédito.

Actividades Anuales:

1. Mecanografiar los trabajos de tipo estadístico - que prepara la Subgerencia respecto de la información que se procesa en el Area.

Actividades Eventuales:

1. Atención de correspondencia girada a la Subgerencia de Crédito.
2. Contribuir a los trabajos propios del departamento de Análisis y de Informes, cuando por instrucciones del Subgerente sean solicitadas.

TITULO DEL PUESTO :

HOJA No.

SECRETARIA DE LA SUBGERENCIA DE CREDITO

5

RELACIONESINTERNAS:

-Con todas las áreas del Banco

EXTERNAS:

-Ninguna

PERSONAL SUBORDINADO

-Ninguno.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

SECRETARIA DE LA SUBGERENCIA DE CREDITO.

6

AUTORIDAD Y FACULTADES

-Ninguna.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO.

HOJA No.

1

LUGAR Y FECHA:

MEXICO, D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986.

TITULO DEL PUESTO:

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

No. DE OCUPANTES DEL PUESTO:

DOS.

PUESTO AL QUE REPORTA:

SUBGERENTE DE CREDITO.

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA.

AREA:

CREDITO.

FUNCION BASICA

Coordinar y supervisar la recepción, integración, trámite y análisis de las solicitudes de crédito. Así como -- evaluar la información base en la toma de decisiones en lo que se refiere a líneas de crédito, operaciones eventuales y especiales.

BANCA COMERCIAL.- Créditos con recursos propios.

BANCA DE FOMENTO.- Créditos con recursos de fondos de fo
mento.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SFunciones Diarias:

1. Asesorar a los Analistas de Crédito en Aspectos relacionados con la interpretación de Estados Financieros, Informes y Dictamen de los Estudios de Crédito.
2. Supervisar y coordinar el trabajo de los analistas.
3. Vigilar el cumplimiento de las políticas en la integración de los expedientes para su estudio.
4. Controlar que la resolución de las solicitudes de crédito se efectúe en los plazos establecidos para ello.
5. Revisar las solicitudes de crédito que sean declinadas y comentarlas con el Subgerente de Crédito.
6. Supervisar que las proposiciones de crédito sean adecuadas y razonables para presentarlas al Comité de Crédito.
7. Recibir y asignar las solicitudes de crédito.
8. Revisar y atender los asuntos pendientes del Departamento.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

9. Revisar la correspondencia relativa a aclaraciones o elementos faltantes de las solicitudes de crédito.
10. Notificar a las Sucursales, las resoluciones aportadas por el Comité de Crédito respecto de las solicitudes propuestas.
11. Recibir y contestar la correspondencia del Departamento de Análisis de Crédito.
12. Atender las llamadas telefónicas de funcionarios - de relaciones respecto a solicitudes y operaciones - de crédito.

Funciones Semanarias:

1. Participar como ponente en los diferentes Comités de Crédito que se celebren. (Regionales, Zona Subdirección).
2. Realizar juntas de trabajo con los integrantes del Departamento de Análisis en donde se analicen los aspectos más sobresalientes de la semana, tales co

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

mo deficiencias, anomalías, mejoras etc.

3. Supervisar el seguimiento de los acuerdos derivados de las juntas semanales, para su corrección y mejor funcionamiento.
4. Elaborar el Programa de Actividades del Departamento.

Funciones Quincenales:

1. Acordar con el Subgerente de Crédito los Programas de actividades y resultados de objetivos trazados.

Funciones Mensuales:

1. Elaborar informes estadísticos referentes a la -- productividad del Departamento y por cada uno de sus integrantes.
2. Revisar los avances y resultados del Programa de Trabajo y objetivos del año.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

5

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SFunciones Trimestrales:

No se realizan.

Funciones Semestrales:

No se realizan.

Funciones Anuales:

1. Elaborar informe comparativo sobre la productividad del departamento y de las solicitudes procesadas en el mismo.
2. Presentar Programa de Trabajo y objetivos del Departamento para el siguiente año.
3. Comparar los objetivos alcanzados con los Programas al inicio de año.
4. Presentar Programa de Vacaciones de los Integrantes del Departamento.
5. Participar en el curso de Actualización de Analistas Regionales.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

6

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SFunciones Eventuales:

1. Brindar la capacitación necesaria a los funcionarios de Relaciones en lo referente con el análisis de Crédito y políticas en materia, así como el personal de la misma área.
2. En coordinación con el Subgerente de Crédito elaborar manuales, circulares y los formatos adecuados al mejor manejo del crédito en general dentro de la Institución.
3. Participar en la actualización de líneas de crédito en las Sucursales del Sistema.
4. Realizar visitas a las diferentes Sucursales del Sistema, específicamente en las Regionales, Metropolitanas y Periférica, con la finalidad de efectuar revisiones de crédito.

TITULO DEL PUESTO :

HOJA No.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

7

RELACIONESINTERNAS:

Con todo el personal del Area de Crédito y en General con todas las Areas de la Institución que se relacionan directa o indirectamente con el Area de Crédito.

EXTERNAS:

Ninguna.

PERSONAL SUBORDINADO

1. Analista de Crédito Senior.
2. Analista de Crédito Junior.
3. Secretaria del Departamento de Análisis de Crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

8

AUTORIDAD Y FACULTADES

1. Autorizar líneas de crédito, conjuntamente con los integrantes del Comité de Crédito.
2. Cancelar líneas de crédito conjuntamente con el -- Comité de Crédito.
3. Decretar por eliminar a clientes nocivos para la - Institución, conjuntamente con el Comité de Crédi-- to.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO:

HOJA No.

1

LUGAR Y FECHA:

MEXICO D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986.

TITULO DEL PUESTO:

SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

No. DE OCUPANTES DEL PUESTO:

DOS.

PUESTO AL QUE REPORTA:

JEFE DE ANALISIS DE CREDITO.

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA.

ARE.:

CREDITO.

FUNCION BASICA

Mecanografiar toda la correspondencia que emana del -
Departamento de Análisis de Crédito, atención de lla-
madas telefónicas.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

HOJA No.
2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Diarias:

1. Mecanografiar los Estudios de Crédito.
2. Mecanografiar toda la correspondencia del Departamento de Análisis de Crédito.
3. Elaboración de Líneas de Crédito autorizadas por Comité.
4. Realizar llamadas telefónicas del jefe de Análisis de Crédito y de los Analistas, a las diferentes -- Sucursales del sistema u oficina del Area Metropolitana y del Interior de la Republica.
5. Asignar Estudios de Crédito a los Analistas según instrucciones de su jefe inmediato.
6. Distribución de correspondencia.
7. Mantener actualizado el control de Recepción de - devolución y autorización de los estudios de Crédito.
8. Proporcionar información al Area de Relaciones sobre el grado de avance de los Estudios de Crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CRE-
DITO.

HOJA No.

3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

10. Archivo de la correspondencia que es girada a este Departamento.

Actividades Semanales:

1. Revisión de asuntos pendientes con el Jefe del Departamento.

Actividades Mensuales:

1. Realizar el reporte de productividad de cada uno de los Analistas (en base a los asuntos atendidos).

Actividades Bimestrales:

1. Requisar la papelería al Almacén y Compras para la utilización del Departamento de Análisis de -- Crédito.

Actividades Trimestrales:

No se realizan en este puesto

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CRE-
DITO.

HOJA No.

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Semestrales:

No se realizan en este puesto.

Actividades Anuales:

1. Colaboración en la mecanografía en los Cursos que imparta el Area.

Actividades Eventuales:

1. Auxiliar a la Gerencia y Subgerencia en sus funciones cuando el Jefe Inmediato se lo indique.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE ANALISIS DE CREDITO.

HOJA No.

6

AUTORIDAD Y FACULTADES

-Ninguna.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO.

HOJA No.

LUGAR Y FECHA:

MEXICO D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986.

TITULO DEL PUESTO:

ANALISTA DE CREDITO SENIOR

No. DE OCUPANTES DEL PUESTO:

DOS

PUESTO AL QUE REPORTA:

JEFE DE ANALISIS DE CREDITO

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA

AREA:

CREDITO

FUNCION BASICA

Estudiar, analizar, resolver, evaluar, proponer y dictaminar las solicitudes de crédito individuales de montos mayores, así como tabuladores Especiales de Crédito, solicitudes de crédito de Fondos del Gobierno Federal y Estudios en Grupo.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ANALISTA DE CREDITO SENIOR.

2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SFunciones Diarias:

1. Proponer la viabilidad o declinación de estudios - y montos, garantías y condiciones.
2. Dictaminar por escrito los aspectos de anteceden-- tes, seguridad, liquidez y conveniencia para pre-- sentarlo al Comité respectivo.
3. Determinar y analizar la situación Financiera del- negocio a través del análisis vertical, horizontal, razones simples y diversas técnicas de análisis -- aplicadas a los Estados Financieros básicos y se-- cundarios.
4. Determinar los aspectos de Seguridad, comportamien- to del candidato en materia de crédito y otros -- antecedentes de relevancia significativa.
5. Valorar que las garantías ofrecidas se ajusten a -- las normas legales y de la propia Institución.
6. Estudiar los antecedentes de los solicitantes si-- tuación de mercado, aspecto legal y justificación- del crédito.

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ANALISTA DE CREDITO SENIOR.

3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

7. Solicitar los elementos de juicio faltantes o com
plementarios para el estudio.
8. Recibir las investigaciones o informes sobre ter-
ceras personas para determinar la moralidad del -
solicitante.
9. Procesar la información por grado de importancia-
para realizar análisis previo de viabilidad de -
crédito.
10. Complementar toda la información procesada, anali
zada, para la presentación del estudio.
11. Recibir y registrar las solicitudes con sus ante-
cedentes y elementos de juicio.
12. Comentar con su jefe inmediato las desviaciones y
orígenes de los estudios propuestos.
13. Vigilar la integración y resolución de expedien--
tes de crédito existentes y por solicitud nueva.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ANALISTA DE CREDITO SENIOR.

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SFunciones Semanarias:

1. Revisar los estudios pendientes y darles solución inmediata, a efecto de mantener actualizado su -- trabajo.
2. Programar los estudios de crédito de tal manera - que sean resueltos en orden de importancia y re-- cepción.

Funciones Quincenales:

No existen en este puesto.

Funciones Mensuales:

1. Presentar información sobre la productividad indi- vidual, de los estudios de crédito propuestos o - declinados, así como de Operaciones eventuales y - Especiales.
2. Colaborar con su jefe inmediato en trabajos espe- ciales de fin de mes del departamento.

TITULO DEL PUESTO:

ANALISTA DE CREDITO SENIOR

HOJA No.

5

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SFunciones Trimestrales:

No existen en este puesto.

Funciones Semestrales:

No existen en este puesto.

Funciones Anuales:

1. Colaborar en la actualización de Líneas de Crédito.

Funciones Eventuales:

1. Capacitar y asesorar al personal del Area de Relaciones y de la misma Area de Crédito.
2. Realizar los trabajos o actividades encomendados -- por su jefe inmediato.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ANALISTA DE CREDITO SENIOR.

6

RELACIONESINTERNAS:

Con todos los integrantes del área y con todas --
aquellas áreas relacionadas con crédito, especial
mente con el área de Relaciones.

EXTERNAS:

Ninguna.

PERSONAL SUBORDINADO

Ninguno.

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ANALISTA DE CREDITO SENIOR.

7

AUTORIDAD Y FACULTADES

1. Proponer montos, garantías y condiciones para las solicitudes de crédito.
2. Proponer la declinación de primera instancia de los estudios que no reunan los requisitos de Seguridad, Liquidez y Conveniencia.
3. Proponer la cancelación de líneas de crédito y cédulas de clientes decretados por eliminar.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO.	HOJA No. 1
-------------------------	---------------

LUGAR Y FECHA: MEXICO D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986.
TITULO DEL PUESTO: ANALISTA DE CREDITO JUNIOR.
No. DE OCUPANTES DEL PUESTO: SEIS.
PUESTO AL QUE REPORTA: JEFE DE ANALISTA DE CREDITO.
DIRECCION: SUBDIRECCION FINANCIERA.
AREA: CREDITO.

FUNCION BASICA

Estudiar, analizar, resolver y dictaminar las solicitudes de crédito de montos mayores y menores.

TITULO DEL PUESTO:
ANALISTA DE CREDITO JUNIOR.

HOJA No.
2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

Funciones Diarias:

1. Proponer los montos de crédito por cada solici--
tante, así como los plazos, tipo de crédito, con
diciones específicas y garantías.
2. Revisar las solicitudes de crédito para determi-
nar la seguridad y solvencia de los solicitantes
y realizar un análisis previo.
3. Examinar los antecedentes y referencias de los -
solicitantes de crédito, principalmente de pro-
pietarios, accionistas o avales, para determinar
su solvencia moral y económica.
4. Evaluar los Estados Financieros Históricos para
determinar la situación de la Empresa.
5. Aplicar e interpretar las razones y proporciones
Financieras más importantes con la finalidad de
evaluar la situación Financiera del negocio en -
estudio.
6. Verificar si los créditos solicitados son los --
adecuados, tanto para las necesidades del cliente

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
ANALISTA DE CREDITO JUNIOR

HOJA No.
3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

como para nuestra Institución.

7. Valorar las garantías ofrecidas de manera que se ajusten a las normas legales y a las de la Institución.
6. Requisitar el formato " Estudio de Crédito y -- Acuerdo de Comité " por cada solicitud para presentar al Comité respectivo.
9. Revisar, evaluar y requisitar en su caso, la documentación legal que se amerite para dar soporte a las solicitudes de crédito.
10. Indicar a su jefe inmediato los elementos de juicio faltantes en cada solicitud y las aclaraciones pertinentes que en su caso se requieran, para que sean solicitadas mediante memorándum a la Sucursal correspondiente.
11. Vigilar la adecuada y oportuna integración de -- los expedientes de crédito motivo de estudio.
12. Registrar la recepción de los estudios que le -- son asignados así como dar salida a los mismos -- cuando hayan sido resueltos.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ANALISTA DE CREDITO JUNIOR.

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

13. Requisar la " Solicitud de Información " al --
Departamento de Informes de Crédito y controlar
su recepción.

Funciones Semanales:

1. Revisar los estudios pendientes y darles solución
inmediata, a efectos de mantener actualizado su
trabajo.
2. Programar los estudios de crédito de tal manera
que sean resueltos en orden de importancia y re-
cepción.

Funciones Quincenales:

No se realizan en este puesto.

Funciones Mensuales:

1. Presentar información sobre la productividad indi-
vidual de los estudios propuestos o declinados
así como operaciones eventuales y especiales.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ANALISTA DE CREDITO JUNIOR.

5

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

2. Colaborar con su jefe inmediato en los trabajos - del Departamento de fin de mes.

Funciones Trimestrales:

No se realizan en este puesto.

Funciones Semestrales:

No se realizan en este puesto.

Funciones Anuales:

Colaborar en la estrategia de actualización de lí
neas de crédito.

Funciones Eventuales:

1. Capacitar y asesorar al personal del Area de Rela
ciones y de la misma área de crédito.
2. Realizar los trabajos o actividades encomendados
por su jefe inmediato.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO :

HOJA No.

ANALISTA DE CREDITO JUNIOR.

6

RELACIONESINTERNAS:

Con todos los integrantes del Area de Crédito y --
con todas aquellas áreas relacionadas con crédito,
especialmente con el área de Relaciones.

EXTERNA:

Ninguna.

PERSONAL SUBORDINADO

Ninguno.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ANALISTA DE CREDITO JUNIOR.

7

AUTORIDAD Y FACULTADES

1. Proponer montos, garantías y condiciones para las solicitudes de crédito.
2. Proponer la declinación de primera instancia de - los estudios que reúnan los requisitos de Seguridad, Liquidez y Conveniencia.
3. Proponer la cancelación de líneas de crédito y cé dulas de clientes decretados por eliminar.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO.

HOJA No.

1

LUGAR Y FECHA:

MEXICO D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986.

TITULO DEL PUESTO:

JEFE DE INFORMES DE CREDITO.

No. DE OCUPANTES DEL PUESTO:

UNO.

PUESTO AL QUE REPORTA:

SUBGERENTE DE CREDITO.

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA.

AREA:

CREDITO.

FUNCION BASICA

Supervisar que la información crediticia relacionada con nuestros solicitantes de crédito sea proporcionada con eficiencia y calidad a las áreas involucradas con el otorgamiento de crédito, para una adecuada toma de decisiones.

Mejorar los sistemas de obtención de informes a través de nuevas fuentes de información.

Asesorar a los informadores de crédito en las investigaciones o captura de información con grado de dificultad mayor a las normales.

Proporcionar registros y reportes respecto de la información estadística en cuanto a autorizaciones de crédito a nivel nacional.

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DE INFORMES DE CREDITO.

2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Diarias:

1. Supervisar y coordinar las actividades de los informadores de crédito.
2. Distribuir y programar las solicitudes de informes, que requieran los Analistas u otros Funcionarios del Area de Crédito y de Relaciones en -- general.
3. Supervisar y coordinar las actividades del Archivista.
4. Emitir la oportuna y adecuada respuesta de la información a los Funcionarios y Areas que lo soliciten.
5. Supervisar la información general e integral crediticia, originada por las solicitudes de informes.
6. Controlar que la respuesta de las solicitudes de informes se proporcionen en el plazo establecido para ello.
7. Determinar si la información recabada es suficiente

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DE INFORMES DE CREDITO.

3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

- te o merece ser ampliada.
8. Supervisar la adecuada elaboración de las solicitudes a Banco de México, de las responsabilidades que tienen nuestros solicitantes con otras - instituciones (SENICREB).
 9. Recibir las solicitudes de informes de crédito, - clasificándolas por orden de importancia.
 10. Vigilar la asistencia y puntualidad de los integrantes del Departamento, así como el tiempo que permanecen fuera del Departamento con motivo de la obtención de informes.
 11. Recibir y contestar la correspondencia del Departamento.
 12. Vigilar el uso adecuado de las instalaciones y - mobiliario del Departamento.
 13. Realizar todas las actividades que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato.
 14. Supervisar la cancelación de líneas con base en los elementos que proporcione para tal efecto, -

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DE INFORMES DE CREDITO.

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

la Subgerencia de Crédito.

Actividades Semanales:

1. Supervisar que las carpetas de líneas se mantengan actualizadas, adicionando las líneas nuevas, suprimiendo las vencidas y vigilar que éstas -- sean enviadas a su expediente.
2. Realizar juntas de trabajo con todos los integrantes del Departamento de Informes de Crédito.
3. Supervisar el seguimiento de los acuerdos derivados de la misma, para su corrección y mejor funcionamiento.
4. Elaborar el programa de Actividades y Funciones de los Informadores de Crédito.
5. Revisar las solicitudes de Informes que se están procesando y agilizar su trámite.

BANCREM

MANUAL DE ORGANIZACION

TITULO DEL PUESTO:
JEFE DE INFORMES DE CREDITO

HOJA No.
5

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

Actividades Mensuales:

1. Elaborar el reporte de gastos, propios del Departamento, por cada uno de los Informadores y presentarlo para su autorización.
2. Asistir a las juntas y asambleas de Informadores de Crédito del Banco y de otras Instituciones de Crédito, a efecto de unificar criterios de información.
3. Supervisar y coordinar el informe que se presenta a la Subgerencia de Crédito, relativo a las líneas de crédito por sucursal.
4. Supervisar la depuración de las carpetas de clientes decretados por eliminar.
5. Supervisar el trabajo relativo al reporte que se presenta al Banco de México, sobre las responsabilidades de nuestros acreditados a nivel nacional (SENICREB).
6. Elaborar y presentar al Subgerente de Crédito un informe de las actividades y trabajos desarrolla-

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DE INFORMES DE CREDITO.

6

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

dos por el Departamento.

7. Revisar que el "Stock" de papelería sea suficiente para las necesidades propias del Departamento, durante el mes, y en su caso hacer los pedidos correspondientes.
8. Mantener actualizados los registros de productividad de los siguientes informes:
 - SENICREB.
 - CARTERA VENCIDA.
 - LIBRO NEGRO JUDICIAL.
 - CLIENTE DECRETADO POR ELIMINAR.
 - DATOS DE HOJA DE LINEAS DE CREDITO.
 - RIESGOS Y PROMEDIOS.
 - VERIFICACIONES EN EL REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y DEL COMERCIO.
 - REFERENCIAS BANCARIAS Y COMERCIALES.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
JEFE DE INFORMES DE CREDITO.

HOJA No.

7

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Anuales:

1. Realizar una evaluación de los trabajos y actividades desarrolladas durante el año y con base en ella proponer a la Subgerencia de Crédito, los objetivos del Departamento de Informes para el año siguiente.

Actividades Eventuales:

1. Realizar investigaciones de crédito que por su importancia requieran de un tratamiento especial.
2. Capacitar en lo referente a Informes de Crédito a Funcionarios, previa instrucción del Gerente de Crédito.
3. Coordinar la depuración del archivo.
4. Proporcionar información de nuestros clientes a Instituciones Bancarias y Empresas Particulares, sin descuidar el carácter de confidencialidad y relevancia de ésta.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**TITULO DEL PUESTO:
JEFE DE INFORMES DE CREDITO.HOJA No.
8**F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S**

5. Colaborar con los Analistas de Crédito en la integración de elementos de Juicio para la toma de decisiones y análisis de las solicitudes de crédito.
6. Preparar material de capacitación para Funcionarios de Relaciones, Analistas, Informadores e Investigadores, en lo referente a informes de crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO :

HOJA No.

JEFE DE INFORMES DE CREDITO

9

RELACIONESINTERNAS:

- Personal del Area de Crédito.
- Funcionarios del Area de Relaciones.
- En general, todo el personal relacionado con la información crediticia.

EXTERNAS:

- Instituciones Bancarias.
- Otras Instituciones de Crédito.
- Personal del Banco de México.
- Empresas Particulares.
- Solicitantes de Crédito (eventuales)

PERSONAL SUBORDINADO

- 1.- Informador de Crédito "A".
- 2.- Informador de Crédito "B".
- 3.- Archivista de Crédito.
- 4.- Secretaria de Informes.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

JEFE DE INFORMES DE CREDITO.

10

AUTORIDAD Y FACULTADES

-Presentar informes sobre los datos estadísticos respecto de la Información que obtiene el Departamento así como de las autorizaciones de crédito a Nivel Nacional.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO.

HOJA No.

1

LUGAR Y FECHA :

MEXICO D.F. A 15 DE JUNIO DE 1986.

TITULO DEL PUESTO:

INFORMADOR DE CREDITO "A"

No DE OCUPANTES DEL PUESTO:

DOS

PUESTO AL QUE REPORTA :

JEFE DE INFORMES DE CREDITO

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA

AREA :

CREDITO

FUNCION BASICA

Obtener y proporcionar información crediticia sobre -
 nuestros solicitantes de crédito de terceros; asimis-
 mo auxiliar a su jefe inmediato en las funciones de -
 organización y control del trabajo en el Departamento.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
INFORMADOR DE CREDITO "A"

HOJA No.
2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Diarias:

1. Organizar el trabajo a desarrollar.
2. Auxiliar al jefe del Departamento en la coordinación de la recepción y distribución de las solicitudes de informes.
3. Ejecutar la función de archivo y registro de la información recabada.
4. Realizar los trabajos encomendados por su jefe - inmediato.
5. Recabar referencias Comerciales y Bancarias de - nuestros solicitantes de crédito.
6. Solicitar al Libro Negro Judicial información de nuestros solicitantes a efectos de conocer si -- existe o no alguna (s) demanda (s) entablada (s) en su contra.
7. Verificar en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio, los inmuebles (Bienes Raíces) -- y sociedades que se relacionen con nuestro solicitantes de crédito y sus avales.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

INFORMADOR DE CREDITO "A"

3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

8. Solicitar información a Banco de México por medio del SENICREB. (Servicio Nacional de Información - de Crédito Bancario) para obtener las responsabilidades de nuestros solicitantes de crédito.
9. Consultar las relaciones de Cartera Vencida, a -- efectos de constar si nuestro solicitante ha incrrido o no en éste renglón.
10. Solicitar riesgos y promedios de nuestros solici-
tantes al encargado de cartera de la Sucursal que
corresponda.
11. Solicitar información adicional (aclaraciones) --
respecto de las demandas en contra de nuestros so
licitantes.

Actividades Semanales:

1. Tomar el acuerdo de las juntas celebradas y respon-
sabilizarce de las determinaciones tomadas en ellas.
2. Supervisar que la calendarización del Programa --

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

INFORMADOR DE CREDITO "A"

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

de trabajo de los Informadores sea ejecutado de acuerdo a las fechas previstas.

Actividades Mensuales:

1. Coordinar y elaborar el reporte que se presenta a Banco de México, sobre las responsabilidades de nuestros acreditados a nivel nacional SENI--CREB.
2. Asistir a las Juntas y Asambleas de Informadores de Créditos Bancarios y de otras Instituciones de Crédito, a efectos de unificar criterios de información, a instrucción expresa de su Jefe inmediato.
3. Contribuir con el informe que se presenta a la Subgerencia de Crédito, relativo a las Líneas de Crédito vigentes por sucursal.

Actividades Eventuales:

1. Solicitar al Banco de México, aclaraciones de ca

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
INFORMADOR DE CREDITO "A"

HOJA No.

5

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

 sos de homonimia.

2. En coordinación con su Jefe Inmediato proporcionar información de nuestros clientes a Instituciones Bancarias y Empresas Particulares sin descuidar el carácter de confidencialidad y relevancia de ésta.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO :

HOJA No.

INFORMADOR DE CREDITO "A"

6

RELACIONESINTERNAS:

- Con todo el personal del Area de Crédito.
- Con Gerentes de Sucursal, Contadores y Encargados de Cartera.

EXTERNAS:

- Registro Público de la Propiedad.
- Banco de México.
- Empresas Públicas Y Privadas.
- Empresa Libro Negro Judicial.

PERSONAL SUBORDINADO

Ninguno.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

INFORMADOR DE CREDITO "A".

7

AUTORIDAD Y FACULTADES

-Obtener toda la información que sea posible recabar, independientemente de la negativa que pudiera ser, - reportándola inmediatamente para fundamentar las proposiciones de crédito que efectuen los Funcionarios del Area.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO.

HOJA No.

1

LUGAR Y FECHA:

MEXICO D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986.

TITULO DEL PUESTO:

INFORMADOR DE CREDITO "B".

No. DE OCUPANTES DEL PUESTO:

TRES

PUESTO AL QUE REPORTA:

JEFE DE INFORMES DE CREDITO.

DIRECCION:

SUBDIRECCION FINANCIERA.

AREA:

CREDITO.

FUNCION BASICA

Obtener y proporcionar información crediticia sobre -
nuestros solicitantes de crédito por conducto de ter-
ceros, así como contribuir en los trabajos propios del
Departamento.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
INFORMADOR DE CREDITO "B".

HOJA No.
2

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Diarias:

1. Revisar el trabajo pendiente, organizarlo y desarrollarlo.
2. Realizar las labores encomendadas por su Jefe -- Inmediato.
3. Recabar referencias Comerciales y Bancarias de nuestros solicitantes de crédito.
4. Solicitar al Libro Negro Judicial información de nuestros solicitantes a efectos de conocer si -- existe o no alguna (s) demanda (s) entablada (s) en su contra.
5. Verificar en el Registro Público de la propiedad y del Comercio, los Inmuebles (Bienes Raíces) y Sociedades que se relacionen con nuestros solicitantes de crédito y sus avales.
6. Acudir a las oficinas de Banco de México a entregar las solicitudes de responsabilidades de nuestros solicitantes de crédito y recoger la respuesta de las del día anterior.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

INFORMADOR DE CREDITO "B"

HOJA No.

3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

7. Elaborar las solicitudes de SENICREB. (Servicio-Nacional de Información de Crédito Bancario) que se envían a Banco de México.
8. Consultar las relaciones de Cartera Vencida a -- efectos de constar si nuestro solicitante de crédito ha incurrido o no en éste renglón.
9. Solicitar riesgos y promedios de nuestros solicitantes, al encargado de cartera, de la Sucursal que corresponda.
10. Solicitar información adicional (aclaraciones) - respecto de las demandas en contra de nuestro solicitante.

Actividades Semanales:

1. Realizar las labores correspondientes al programa del trabajo semanal.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION****TITULO DEL PUESTO:**

INFORMADOR DE CREDITO "B"

HOJA No.

4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A SActividades Mensuales:

1. Elaborar el reporte que se presenta al Banco de México sobre las responsabilidades de nuestros - acreditados a Nivel Nacional. (SEMICREB).
2. Contribuir a formular el informe que se presenta a la Subgerencia de Crédito relativo a la Líneas de Crédito vigentes por sucursales.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO :

HOJA No.

INFORMADOR DE CREDITO "B"

5

RELACIONESINTERNAS:

- Con todo el personal del Area de Crédito.
- Con Gerentes de Sucursal, contadores y Encargados de Cartera.

EXTERNAS:

- Registro Público de la Propiedad.
- Banco de México.
- Empresas Públicas y Privadas.
- Empresa Libro Negro Judicial.

PERSONAL SUBORDINADO

- Ninguno

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

INFORMADOR DE CREDITO "B".

6

AUTORIDAD Y FACULTADES

-Obtener toda la información que sea posible recabar, independientemente de lo negativo que pudiera ser, - reportándola inmediatamente para fundamentar las --- proposiciones de crédito que efectuen los funciona-- rios del área.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

DESCRIPCION DEL PUESTO:	HOJA No. 1
-------------------------	-------------------

LUGAR Y FECHA: MEXICO, D.F. A 25 DE JUNIO DE 1986.
TITULO DEL PUESTO: ARCHIVISTA DE CREDITO
No. DE OCUPANTES DEL PUESTO: UNO.
PUESTO AL QUE REPORTA: JEFE DE INFORMES DE CREDITO.
DIRECCION: SUBDIRECCION FINANCIERA.
AREA: CREDITO.

FUNCION BASICA

Actualizar, ordenar, depurar y controlar el archivo - de los expedientes de Crédito de las diferentes sucursales, así como de las carpetas de líneas y de los clientes decretados por eliminar, y proporcionar todo tipo de información relativa al archivo.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**TITULO DEL PUESTO:
ARCHIVISTA DE CREDITO.HOJA No.
2**F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S**Actividades Diarias:

1. Revisar el trabajo pendiente, organizarlo y desarrollarlo.
2. Mantener actualizado el Archivo de Crédito vigilando la confidencialidad de éste.
3. Archivar los elementos de juicio referentes a -- nuestros solicitantes y clientes en crédito en -- forma individual.
4. Turnar expedientes de crédito a Informadores, -- Secretarias del Area, Jefe Inmediato y Superiores.
5. Realizar todas las actividades que le sean encomendadas por su Jefe Inmediato.
6. Controlar la oportuna devolución de expedientes-- y remitirlos a su archivo correspondiente.
7. Obtener datos de la hoja de Línea de Crédito de nuestros clientes y proporcionarlos a quien los solicite.
8. Obtener datos de las cédulas de clientes decretados por eliminar y proporcionarlos a quienes los

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
ARCHIVISTA DE CREDITO.

HOJA No.
3

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

soliciten.

9. Dar apertura para el caso de clientes nuevos o prospectos a un expediente y archivarlo en la Sucursal correspondiente.
10. Llevar un control de los expedientes prestados y dar de baja aquellos que devuelvan al archivo.

Actividades Semanales:

1. Archivar Líneas de Crédito autorizadas.

Actividades Mensuales:

1. Archivar y ordenar las relaciones de Cartera Vendida de las diferentes sucursales.
2. Auxiliar en la elaboración del reporte que se presente a Banco de México sobre las responsabilidades de nuestros acreditados a Nivel Nacional (SENICREB)
3. Archivar la correspondencia relacionada con el reporte a que se refiere el punto anterior.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:
ARCHIVISTA DE CREDITO.

HOJA No.
4

F U N C I O N E S E S P E C I F I C A S

4. Depurar las carpetas de líneas vigentes.

Actividades Trimestrales:

1. Realizar el recuento físico de las líneas de Cré-
dito vigentes y compararlo con los registros de-
este concepto.

Actividades Eventuales:

1. Realizar funciones de Informador de Crédito, a -
instrucción expresa de su Jefe Inmediato.
2. Depurar el Archivo de Crédito.
3. Facilitar los expedientes y la información requere-
da a las Areas que lo soliciten, previa autori-
zación por escrito, del Gerente de Crédito.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ARCHIVISTA DE CREDITO.

2

RELACIONESINTERNAS:

-Con el personal del Area de Crédito.

EXTERNAS:

-Ninguna.

PERSONAL SUBORDINADO

-Ninguno.

BANCREM**MANUAL DE ORGANIZACION**

TITULO DEL PUESTO:

HOJA No.

ARCHIVISTA DE CREDITO.

6

AUTORIDAD Y FACULTADES

-Ninguna.

CONCLUSIONES

- 1.- La organización es un elemento imprescindible para lograr la mayor eficiencia en cualquier área, al evitar y solucionar algunos problemas que se presentan en la consecución de las funciones y que podrían generar graves conflictos que interfirieran en la ejecución de las labores.
- 2.- Los manuales se constituyen en importantes instrumentos de información y consulta, por medio de los cuales se facilita la realización de las actividades, coadyuvando al logro de los objetivos para los cuales se creó la Institución a que se refieran.
- 3.- El constante incremento en las operaciones de las empresas, que implica el manejar un mayor número de personas, hace necesaria la utilización de manuales administrativos para la transmisión eficaz y precisa de la información básica del funcionamiento de las organizaciones.
- 4.- La operación crediticia se constituye en un valioso factor de desarrollo, al apoyar la actividad económica del

país con la colocación de crédito y así cumplir con su principal objetivo, además de perseguir el bienestar social en general.

5.- El otorgamiento de crédito es una de las principales -- operaciones de un banco, por lo que la adecuada colocación de los recursos hace posible la recuperación oportuna de los mismos, permitiendo a la Institución Bancaria de que se trate la consecución de los objetivos para los que fue creada.

6.- Por otra parte el crédito se constituye en una importante fuente de ingresos a través de los intereses cobrados, recursos que serán canalizados a fomentar el desarrollo económico del país, lo cual se logra mediante la adecuada administración y manejo de dichos recursos.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Arias Galicia, Fernando; "Administración de Recursos - Humanos"; Edit. TRILLAS; Segunda Edición; México 1976.
- 2.- Dale, Ernest; "Organización"; Edit. Técnica, S. A.; -- Octava Reimpresión; México 1982.
- 3.- Duhalt Krauss, Miguel; "Los Manuales de Procedimiento - en las Oficinas Públicas"; Edit. UNAM; México 1979.
- 4.- Gómez Ceja, Guillermo; "Planeación y Organización de - Empresas"; Edit. EDICOL; México 1980.
- 5.- Gómez Morfin, Joaquín; "La Administración Moderna y -- los Sistemas de Información"; Edit. DIANA; Primera Edición, México 1973.
- 6.- Hampton, David; "Administración Contemporánea"; Edit.- Mc Graw Hill; Segunda Edición (Primera en español); México 1983.

- 7.- Hernández y Rodríguez, Sergio y Ballesteros Inda, Nico lás; "Fundamentos de Administración"; Edit. Nueva Editorial Interamericana, S.A. de C.V.; Primera Edición;- México 1980.
- 8.- Jiménez Castro, Wilburg; "Introducción al Estudio de - la Teoría Administrativa"; Edit. Fondo de Cultura Económica; Cuarta Edición; México 1974.
- 9.- Kast, Fremont y Rosenzweig, James; "Administración en las Organizaciones"; Edit. Mc Graw Hill; Traducido de la Segunda Edición en Inglés; México 1980.
- 10.- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril; "Curso de Administración Moderna; Edit. Mc Graw Hill; Sexta Edición (Se gunda en español); México 1984.
- 11.- Mendieta Alatorre, Angeles; "Tesis Profesionales"; - - Edit. PORRUA; Decimoséptima Edición; México 1985.
- 12.- Miner, John; "El Proceso Administrativo", Edit. CECSA; Primera Edición en Español; México 1978.

- 13.- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José; "Fundamentos de Administración"; Edit. TRILLAS; Segunda Edición; México 1984.
- 14.- Petersen, Elmor y Plowman, Grosvenor; "Organización y Dirección de Empresas"; Edit. UTEHA; Primera Edición - en Español; México 1980.
- 15.- Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas Teoría y Práctica" Primera Parte; Edit. LIMUSA; Vigésimo-segunda Reimpresión; México 1978.
- 16.- Reyes Ponce, Agustín; "Administración de Empresas Teoría y Práctica" Segunda Parte; Edit. LIMUSA; Vigésimo-segunda Reimpresión; México 1978.
- 17.- Reyes Ponce, Agustín; "El Análisis de Puestos"; Edit.- LIMUSA; Quinta Edición; México 1984.
- 18.- Reyes Ponce, Agustín; "Administración por Objetivos";- Edit. LIMUSA; Tercera Edición; México 1973.

19.- Ríos Szalay, Adalberto; "Orígenes y Perspectivas de la Administración"; Edit. TRILLAS; Tercera Reimpresión; - México 1980.

20.- Terry, George Robert; "Principios de Administración";- Edit. CECSA; Quinta Impresión; México 1974.