

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN.

**"UN PROCEDIMIENTO DE TARJETAS DE
CREDITO EN UNA INSTITUCION BANCARIA"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN:

**CESAR ARTURO ADAM BARCENAS
Y
MIGUEL ANGEL TRUJILLO HERNANDEZ**

ASESOR:

C. P. MARIO RODRIGUEZ GUZMAN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2005

m. 340599



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. ~~Francisco~~ ^{Daniel} Herrera García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Un Procedimiento de Tarjetas de Crédito en una Institución Bancaria."

que presenta el pasante: César Arturo Adam Bárcenas
con número de cuenta: 09428804.7 para obtener el título de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de Septiembre de 2004

PRESIDENTE	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
VOCAL	<u>C.P. Mario Rodríguez Guzmán</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Daniel Herrera García</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Lucero Romero Cabriales</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>M.A. Rodolfo Rojas Tovar</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicarle a usted que revisamos la TESIS.

"Un Procedimiento de Tarjetas de Crédito en una Institución Bancaria."

que presenta el pasante: Miguel Angel Trujillo Hernández
con número de cuenta: 0429033-6 para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Méx. a 13 de Septiembre de 2004

PRESIDENTE L.A. Francisco Ramírez Ornelas

VOCAL C.F. Mario Rodríguez Guzmán

SECRETARIO M.A. Daniel Herrera García

PRIMER SUPLENTE L.A. Luceso Romero Cabralos

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Rodolfo Rojas Tovar

Agradecimientos.

A Dios :

Por darnos la oportunidad de vivir y estar con nosotros todos estos años, por guiarnos por el camino correcto, por ayudarnos a pasar todo obstáculo y porque nunca nos dejará en la vida sin su ayuda ...

| Gracias |

A nuestros padres :

Por el apoyo que día a día nos han brindado, porque sin ellos no podríamos llegar hasta donde estamos, y porque les vamos a estar agradecidos toda la vida ...

| Gracias |

A nuestros familiares y amigos :

A quienes nos han ayudado en todo momento y lugar y por su gran sinceridad ...

| Gracias |

A la Universidad :

A quien le estamos agradecidos por
darnos un espacio dentro de sus
aulas para nuestra formación
académica ...

| Gracias |

A nuestro asesor :

Por brindarnos su amistad y valiosa
ayuda para la elaboración de nuestra
tesis ...

| Gracias |

A nuestros profesores :

Por todos los conocimientos que nos
transmitieron para nuestra formación
académica y por la amistad que nos
brindaron ...

| Gracias |

ÍNDICE.

Metodología de Investigación.

Introducción.

Capítulo 1. ORÍGENES DE LA BANCA EN MÉXICO.

1.1	Antecedente de la banca en México.	8
1.2	¿Qué es un banco?	16
1.2.1	Banca Múltiple o Comercial.	17
1.2.2	Banca de Desarrollo.	17
1.3	Estructura actual del Sistema Bancario Mexicano.	19
1.4	Principales Operaciones Bancarias.	21
1.4.1	Operaciones Activas.	21
1.4.2	Operaciones Pasivas.	24
1.4.3	Operaciones de Servicio.	27
1.5	Crédito.	32
1.5.1	Concepto de Crédito.	32
1.5.2	Antecedentes del Crédito.	32
1.5.3	Importancia del Crédito.	34
1.5.4	Clasificación del Crédito.	35
1.5.5	Función del Crédito.	36
1.5.6	Principales Créditos Bancarios.	36
1.6	Tarjeta de Crédito.	37

Capítulo 2. GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN,

2.1	Definición de administración.	41
2.1.1	Objetivo de la administración.	43
2.2	Antecedentes históricos de la administración.	44
2.2.1	Época Primitiva.	44
2.2.2	Periodo Agrícola.	44
2.2.3	Antigüedad Grecorromana.	45
2.2.4	Época Feudal.	45
2.2.5	Revolución Industrial.	46
2.2.6	Siglo XX.	51
2.2.7	La Administración en América Latina.	52
2.3	Características de la Administración.	53
2.4	Importancia de la Administración.	54
2.5	El Proceso Administrativo.	54

Capítulo 3. PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

3.1	Concepto de Manual.	63
3.2	Clasificación de Manuales.	63
3.3	Manuales de Procedimientos.	69
3.3.1	Concepto de Procedimiento.	71
3.3.2	Concepto de Sistema.	72
3.4	Metodología de trabajo para el estudio de procedimientos.	73
3.4.1	Planeación del estudio.	73
3.4.2	Investigación del Sistema Actual.	75
3.4.3	Análisis y crítica de la información.	77
3.4.4	Diseño de Procedimientos.	80
3.5	Objetivos del Manual de Procedimientos.	82
3.6	Importancia del Manual de Procedimientos.	83

3.7	Clasificación de los Manuales de Procedimientos.	83
3.8	Responsables de los Procedimientos.	85
3.9	Ventajas de los Procedimientos Administrativos.	87

Capitulo 4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.

4.1	Planeación de Sistemas y Procedimientos.	92
4.1.1	Aspectos de importancia para un estudio completo.	92
4.1.2	Solicitud de un Proyecto.	96
4.1.3	Planeación del estudio de Sistemas y Procedimientos.	97
4.1.4	Actividades de Investigación.	98
4.1.5	Desarrollo de Soluciones.	101
4.1.6	El Informe de Sistemas y Procedimientos.	101
4.2	Implantación de un Procedimiento.	102
4.2.1	Mantenimiento del Procedimiento.	105
4.3	Procedimientos Administrativos como medio de control.	106
4.3.1	Concepto de Control.	106
4.3.2	Características y tipos de los métodos de control.	108
4.3.3	Tipos de Control.	109
	CASO PRÁCTICO.	117
	CONCLUSIONES.	148
	BIBLIOGRAFÍA.	151
	ANEXOS.	153

Metodología de investigación.

Titulo.

**“Un Procedimiento de Tarjetas de Crédito en una
Institución Bancaria.”**

Planteamiento del Problema.

En una Institución bancaria dentro del departamento de tarjetas de crédito se realiza la operación de altas y cancelaciones de solicitudes para tarjetas de crédito.

En dicha institución la forma de trabajar en el área de verificación de datos telefónicos, es con apego a su procedimiento, con un script que se tiene para corroborar los datos con que cuentan las solicitudes de tarjetas de crédito, el cual es de forma manual vía telefónica, por lo que los tiempos, la productividad y la calidad pueden ser mejorados.

Se cree que mediante el estudio y análisis que se realice al procedimiento de tarjetas de crédito, se obtendrán propuestas que faciliten el desarrollo de actividades en ésta área.

Objetivo General.

Dado que en la actualidad se tiene una alta competitividad entre las instituciones bancarias para absorber clientes potenciales en el mercado, específicamente en el producto Tarjetas de Crédito, nos hemos dado a la tarea de establecer un procedimiento en el área de Tarjetas de Crédito en cual puede ayudar en gran medida a la institución para ofrecer un mejor servicio a sus clientes, agilizar y mejorar su operación evitando trabajos innecesarios y al mismo tiempo ofrecer a los empleados un procedimiento específico de todas las funciones que se realizan dentro de su área de operación. Contando la alta gerencia con un mayor control en todos los departamentos que intervienen en la operación y de esta manera facilitar la toma de decisiones que ayuden a incrementar la productividad y ofrecer un buen servicio al cliente.

Marco Teórico.

Se sabe que mediante el apego a un procedimiento que se tenga tanto en una organización, dependencia de gobierno e institución privada, la forma de realizar nuestras actividades es mas clara y convincente, ya que se cuenta con un documento que te permite ver tus canales de comunicación, tus actividades y responsabilidades a realizar y los objetivos a los que se pretende llegar. Por este motivo en la presente tesis se analizará paso a paso un procedimiento de tarjetas de crédito dentro de una institución bancaria, el cual abarcará las diferentes etapas que comprenden la emisión de una tarjeta de crédito, esto es desde el llenado de una solicitud de tarjeta de crédito, la recepción por orden de producto, para después capturar y analizar cada una de las solicitudes a través de un sistema electrónico, lo cual ayuda a determinar si se es sujeto o no a dicho crédito, dando de esta manera la respuesta correspondiente (aceptada o rechazada), quedando toda evidencia en el archivo general. De esta forma se pretende que el documento sea de vital importancia dado que aportará el conocimiento y el apego de todas las operaciones y responsabilidades en esta área, generando un mejor servicio al cliente y al mismo tiempo facilitar la toma de decisiones.

Hipótesis.

¿Ayudará la implantación de un sistema de marcaje automático de llamadas telefónicas para disminuir tiempos y aumentar la productividad y calidad en el trabajo?

INTRODUCCIÓN.

Dado que en la actualidad se esta presentando una gran auge en el manejo, otorgamiento y administración de las tarjetas de crédito nos hemos dado a la tarea de enfocarnos en este tema que consideramos de alta importancia para las instituciones bancarias, ya que se encuentran inmersas en una constante competencia para lograr la mejor aceptación y satisfacción de los clientes y al mismo tiempo tener un mayor porcentaje de participación en el mercado tanto nacional como internacional.

Para iniciar con nuestro estudio nos revocamos a los inicios de la banca en México, partiendo desde las primeras instituciones que se crearon y la forma en como basaban el desarrollo de sus funciones, a lo largo de este capítulo se comprenderá que dado las necesidades que se fueron presentando tuvo que evolucionando el sistema bancario hasta llegar a lo que conocemos actualmente como Sistema Financiero Mexicano, su estructura y principales organismos y funciones.

Ya dentro del sistema actual se analizan las principales operaciones que se realizan en la Banca para conocer como un banco se hace de recursos y la forma en que los invierte otorgándolos a sus clientes, por lo que estudiaremos las operaciones activas, pasivas y de servicios con que cuenta la banca en la actualidad.

Una de las funciones principales de la banca es otorgar créditos por lo que es el tema a desarrollar en nuestro trabajo de tesis, desde su concepto pasando por la importancia que han tomado en la actualidad, hasta los diferentes tipos de crédito que habitualmente otorgan los bancos, esto con la finalidad de que el lector tenga en sus manos un documento que le pueda ayudar en caso de que necesite solicitar un crédito bancario.

En el segundo capítulo de nuestro trabajo usted podrá encontrar las generalidades de la administración partiendo de algunos conceptos de administración y los antecedentes históricos los cuales abarcan desde la época primitiva y como el hombre fue descubriendo en la administración una forma de organizar sus actividades también se analiza el desarrollo a través de la historia pasando por el periodo agrícola, la antigüedad grecorromana y la época feudal, llegando a la revolución industrial.

Al final del capítulo encontramos la administración en la época actual y también se desarrolla el proceso administrativo ya que se considera de gran importancia para la mejor aplicación de la administración en las organizaciones, siendo también una base de gran importancia dentro del estudio de la administración en cualquier ámbito en el que se requiera aplicarla.

En el tercer capítulo entramos de lleno con la esencia de nuestro trabajo de investigación al hablar de los procedimientos en general partiendo de las definiciones de procedimientos, sistemas y manuales, también se encuentra la clasificación tanto de manuales como de procedimientos, se explica la importancia de contar con manuales de procedimientos en las organizaciones y los beneficios que nos acarrearán al implementarlos de manera correcta.

También se analiza la metodología para el estudio de los procedimientos dentro de las organizaciones y la forma en como se podría evaluar y mejorar un procedimiento ya establecido o en otro caso anular el procedimiento actual para dar paso a un nuevo procedimiento que pudiera traer más beneficios a la organización.

En el cuarto capítulo se estudia la forma en que se puede implementar un procedimiento y sus diferentes etapas, desde la planeación de las funciones y la implantación de actividades a realizar, hasta el desarrollo de soluciones finalizando con el informe final del estudio de procedimientos.

Al final se presenta un análisis del mantenimiento que hay que dar a los procedimientos para que se mantengan vigentes a pesar de todos los cambios que se van presentado tanto en la organización como en la vida cotidiana de las empresas. Finalizando nuestro estudio con el tema de procedimientos administrativos como medio de control dentro de las organizaciones y los tipos de control con que cuentan las organizaciones para mantener el buen desarrollo de actividades con el fin de lograr la productividad requerida y el servicio óptimo a los clientes.

En general este trabajo de investigación se centrara en el estudio de procedimientos pero enfocado al departamento de otorgamiento de tarjetas de crédito en las instituciones bancarias, con lo que se pretende lograr que el lector tenga una idea clara de las funciones y actividades que realiza la banca y de todas las responsabilidades que implica dicha actividad.

CAPITULO I

ORÍGENES DE LA BANCA EN MÉXICO.

En este capítulo se desarrollará la historia de la banca en México, desde la apertura de los primeros bancos que se crearon, hasta el Sistema Financiero actual; con esto podremos darnos cuenta como ha ido evolucionando el Sistema Financiero Mexicano y al mismo tiempo el aumento del crédito al consumo que se efectúa hoy en día con las tarjetas de crédito expedidas por las instituciones bancarias.

1.1 ANTECEDENTES DE LA BANCA EN MÉXICO.

"Los primeros vestigios del crédito en México se encuentran entre los aztecas ya que durante la conquista se efectuaron importantes operaciones de crédito hasta la acuñación de la moneda regular en el año de 1537, sin embargo no existieron bancos ya que sus características como tales no están bien definidas"¹. Aunque es evidente que debieron existir quienes se dedicaron profesionalmente a hacer operaciones de las que después se han considerado como bancarias, especialmente cambios de dinero, giros, depósitos y diversas modalidades del préstamo, todas ellas exigidas por el desarrollo del comercio y de la industria extractiva.

No obstante aun en esa época, existieron algunas organizaciones bancarias típicas como:

Banco de avío de minas.

Se establece en el siglo XVIII y es fundado por Carlos III y entre sus principales actividades estaba la de refaccionar a la industria minera, captando capitales ociosos, cabe mencionar que este banco también otorgaba créditos de avío. Durante la guerra contra Francia e Inglaterra las necesidades financieras de la corona y la mala administración contribuyeron a su disolución durante los primeros años de la Independencia.

¹ Octavio A. Hernández, Derecho Bancario Mexicano, Tomo I, pág. 43

El monte de piedad de Ánimas.

Es el precursor del Nacional Monte de Piedad, fue fundado por don Pedro Romero de Terreros teniendo como base el Monte de Madrid. Entre sus principales operaciones estaban; prestamos con garantía prendaria, custodia de depósitos confidenciales, secuestros judiciales y venta de las prendas no desempeñadas ni refrendadas. Al principio no se cobraba interés por los préstamos, por tratarse de una institución de beneficencia, pero al morir su fundador empezó hacerse a la tasa del 6%. Se dice que el Nacional Monte de Piedad es la más antigua institución bancaria mexicana y que fue al primero que emitió billetes.

Banco de Avío.

Fue en el año de 1830 que Lucas Alamán crea el Banco de Avío para captar capitales particulares y dedicarlos al fomento industrial. Sus principales objetivos eran: compra de maquinaria para venderla a los industriales al costo, fomento de la industria textil y otras industrias, incremento de la agricultura y todo aquello que fuera de interés nacional. Pero este banco hubo que liquidarse en el año de 1842 debido a la situación económica y política del país.

Banco de Amortización.

Fue creado en 1837 por el gobierno, con el propósito de quitar de la circulación la moneda de cobre, para resolver los problemas de la circulación excesiva y del gran número de falsificaciones que de la misma se habían creado. El procedimiento utilizado por el banco para lograr sus objetivos fue la prohibición de la acuñación de todo tipo de moneda que no fuera en oro y plata. A finales de 1841 puso fin a sus operaciones debido a la mala administración y a la inestabilidad política y económica.

Banco de Londres y México, S.A.

Nace el 22 de junio de 1864 durante el imperio de Maximiliano como sucursal de la Sociedad Inglesa London Bank of México and South América Limited, fue el primer banco de características modernas y también funcionó como de emisión.

Banco de Santa Eulalia.

Fue creado en Chihuahua en 1875 por el norteamericano Francisco MacManus debido a la demanda de crédito creada por la actividad minera que se estaba desarrollando rápidamente, Junto con el Banco Mexicano en 1878 y el Banco Minero de Chihuahua 1882, estos bancos locales de emisión fueron predecesores de los numerosos bancos de emisión que posteriormente se crearon en la mayoría de los Estados de la Federación.

Banco Mexicano.

Se creó en 1878 con el derecho a emitir billetes, posteriormente se fundó el Banco Minero de Chihuahua, estos fueron los primeros bancos organizados en el Interior de la República.

Banco Nacional Mexicano.

Surgió en virtud del contrato celebrado entre el gobierno mexicano y el representante del Banco Franco Egipcio, como banco de emisión, descuento y depósito el cual empezó sus operaciones en 1882.

Banco Mercantil.

Nace en oposición al Banco Nacional Mexicano habiéndose suscrito su capital casi íntegramente por españoles. Sus estatutos se publicaron en 1881 y es cuando empezó a funcionar como banco libre.

La competencia entre estos dos bancos provocó una difícil situación para el Banco Nacional Mexicano que fue salvado gracias a que el Banco Mercantil admitió billetes de aquel y este fue el primer paso para su fusión.

En 1883 se realizó una reforma constitucional para establecer a favor del Congreso Federal la facultad de legislar en materia de instituciones de crédito y en materia de comercio lo que dio que en 1884 se expidiera el primer **Código de Comercio** de carácter federal el cual estableció diversas regulaciones en materia bancaria que se resumirán de la siguiente manera:

1. El establecimiento de los bancos de emisión, circulación, depósito, hipotecarios, agrícolas, de minería o de cualquier otra clase, solo podría hacerse con autorización de la Secretaría de Hacienda.
2. Los bancos debían adoptar la forma de Sociedades Anónimas o de responsabilidad limitada.
3. Los estatutos tenían que ser aprobados por la Secretaría de Hacienda.
4. Se exigía capital mínimo.
5. Los bancos de emisión debían constituir un depósito o dar determinada fianza de manera que la emisión de billetes estaba reglamentada.
6. Los bancos hipotecarios no podían emitir billetes pero sí bonos hipotecarios.

“En 1889 se promulgó el nuevo Código de Comercio que se encuentra en vigor hasta nuestros días y que en el artículo 640 señala que las instituciones de crédito se regirían por una ley especial y que mientras esta se expedía, ninguna institución podía establecerse sin previa autorización de la Secretaría de Hacienda y sin el contrato respectivo aprobado en cada caso por el Congreso de la Unión.”² Con la nueva disposición se establecieron bancos en casi todos los estados y fue hasta el 19 de marzo de 1897 que se expide la primera **Ley General sobre Instituciones de Crédito**. Esta ley

² Pérez Santiago, Fernando V, Síntesis de la estructura bancaria y del crédito, pág. 29.

estableció el sistema bancario con 4 clases de instituciones; Banco de emisión, Bancos hipotecarios, Bancos reaccionarios y Almacenes Generales de Depósito.

Banco de México.

Es el banco central de la nación. Fue creado por la ley del 15 de agosto de 1925 y constituido por escritura pública el 1 de septiembre de ese mismo año. Actualmente se rige por la Ley del Banco de México publicada el 23 de diciembre de 1993 correspondiéndole desempeñar las siguientes funciones:

Organismo de carácter Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios. Se trata de una entidad separada de la administración central, que goza de plena autonomía técnica y orgánica y, creada por la ley para la realización de atribuciones del estado, que consisten en funciones de regulación monetaria, crediticia y cambiaria.

La acuñación de moneda se continúa efectuando de acuerdo con las órdenes del Banco de México (Banxico), a través de la Casa de Moneda de México. La autonomía impide a cualquier autoridad ordenar la prestación de servicios financieros, puesto que es facultad exclusiva del Banco determinar el monto y manejo de su propio crédito (evitando así, con fundamento jurídico, el financiamiento gubernamental inflacionario).

Las principales funciones de esta institución son:

- I. Regular la emisión y circulación de moneda y crédito fijar los tipos de cambio en relación con las divisas extranjeras;
- II. Operar como banco de reserva, acreditante de la última instancia así como regular el servicio de cámara de compensación de las instituciones de crédito;
- III. Constituir y manejar las reservas que se requieran para las funciones antes mencionadas; revisar las resoluciones de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) relacionadas con los puntos anteriores;

- IV. Prestar servicio de tesorería al Gobierno Federal; actuar como agente financiero en operaciones de crédito, tanto interno como externo;
- V. Fungir como asesor del gobierno federal en materia económica y particularmente financiera
- VI. Y, por último, representar al gobierno en el Fondo Monetario Internacional (FMI) y en todo organismo multinacional que agrupe a bancos centrales.

“La autonomía del Banco Central impide que el poder público emplee crédito del Banco Central para financiar su gasto, como sustituto de los impuestos o de la emisión de bonos. Endeudarse con terceros resulta más costoso que hacerlo con el Banco Central, ya que hay que pagarles la tasa de interés del mercado.”³

Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es una dependencia gubernamental centralizada, integrante del Poder Ejecutivo Federal, cuyo titular es designado por el Presidente de la República. De acuerdo con lo dispuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y por su Reglamento Interior, está encargada, entre otros asuntos, de:

- Instrumentar el funcionamiento de las instituciones integrantes del Sistema Financiero Nacional.
- Promover las políticas de orientación, regulación y vigilancia de las actividades relacionadas con el Mercado de Valores.
- Autorizar y otorgar concesiones para la constitución y operación de sociedades de inversión, casas de bolsa, bolsas de valores y sociedades de depósito.
- Sancionar a quienes violen las disposiciones legales que regulan al Mercado de Valores por conducto de la CNBV.
- Salvaguardar el sano desarrollo del Mercado de Valores.
- Designar al Presidente de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

³ www.geocities.com/unamosapuntos-2000

Tiene la función gubernamental orientada a obtener recursos monetarios de diversas fuentes para financiar el desarrollo del país. Consiste en recaudar directamente los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos; así como captar recursos complementarios, mediante la contratación de créditos y empréstitos en el interior del país y en el extranjero.

Comisión Nacional de Sistema de ahorro para el retiro (CONSAR).

Órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas con competencia funcional propia en los términos de la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

La CONSAR tiene como compromiso regular y supervisar la operación adecuada de los participantes del nuevo sistema de pensiones. Su misión es la de proteger el interés de los trabajadores, asegurando una administración eficiente y transparente de su ahorro, que favorezca un retiro digno y coadyuve al desarrollo económico del país.

Sus funciones se encuentran desglosadas en la ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro publicada el 23 de mayo de 1996.

Es importante tomar en cuenta que actualmente el SAR, es un sistema de ahorro complementario al esquema de pensiones vigente en la Ley del Seguro Social hasta el 1ro. de julio de 1997, mientras que el Nuevo Sistema de Pensiones, como su nombre lo indica, será substitutivo de las pensiones que venía otorgando el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)

La Comisión Nacional Bancaria y de Valores es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con autonomía técnica y facultades ejecutivas en los términos de la propia Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

La Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores fue publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 28 de abril de 1995, y entró en vigor el 1º de mayo del mismo año.

La Comisión tiene por objeto supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público. También tiene como finalidad supervisar y regular a las personas físicas y morales, cuando realicen actividades previstas en las leyes relativas al sistema financiero.

Por entidades financieras se entiende a las sociedades controladoras de grupos financieros, instituciones de crédito, casas de bolsa, especialistas bursátiles, sociedades de inversión, almacenes generales de depósito, uniones de crédito, arrendadoras financieras, empresas de factoraje financiero, sociedades de ahorro y préstamo, casas de cambio, sociedades financieras de objeto limitado, instituciones para el depósito de valores, instituciones calificadoras de valores, sociedades de información crediticia, así como otras instituciones y fideicomisos públicos que realicen actividades financieras y respecto de las cuales la Comisión ejerza facultades de supervisión.

Para el cumplimiento de sus objetivos la Comisión Nacional Bancaria y de Valores cuenta con las facultades que le otorgan las leyes relativas al sistema financiero, así como su propia Ley, las cuales se ejercen a través de los siguientes órganos: Junta de Gobierno, Presidencia, vicepresidencias, Contraloría Interna, Direcciones Generales y demás unidades administrativas necesarias.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNFS).

Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público cuyas funciones son: la inspección y vigilancia de las instituciones y de las sociedades mutualistas de seguros, así como de las demás personas y empresas que determina la Ley sobre la materia.

Nota: Esta Comisión no participa directamente en el Mercado de Valores, puesto que el organismo gubernamental que actúa en él es la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Sin embargo, se consideró prudente incluir a esta autoridad, ya que su participación es importante al momento de regular a quienes intervienen en dicho mercado (Grupos Financieros).

1.2 ¿QUÉ ES UN BANCO?

Institución que realiza operaciones de banca, es decir es prestatario y prestamista de crédito; recibe y concentra en forma de depósitos los capitales captados para ponerlos a disposición de quienes puedan hacerlos fructificar.

¿Cómo esta conformada la banca mexicana?

Banca: Se denomina con este término a la actividad que realizan los bancos comerciales y de desarrollo en sus diferentes modalidades que conforman el sistema bancario y constituyen instituciones de intermediación financiera. Esto es que admiten dinero en forma de depósito, otorgando por ello un interés (tasa pasiva), para posteriormente, en unión de recursos propios, conceder créditos, descuentos y otras operaciones financieras por las cuales cobra un interés (tasa activa), comisiones y gastos en su caso.

- Bancos múltiples
- Bancos de desarrollo

1.2.1 Banca Múltiple o Comercial.

Situación jurídica especial que permite a las instituciones de crédito realizar por sí solas todas las funciones de banco, y que por propia naturaleza son intransmisibles y se referirán a uno o más de los siguientes grupos de operaciones de banca y crédito.

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

1.2.2 Banca de Desarrollo.

Instituciones que ejercen el servicio de banca y crédito a largo plazo con sujeción a las prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y en especial al Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo, para promover y financiar sectores que le son encomendados en sus leyes orgánicas de dichas instituciones. Por ejemplo a Nacional Financiera (NAFIN), se le encomienda promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país. Las instituciones de banca de desarrollo tienen por objeto financiar proyectos prioritarios para el país.

Banca de desarrollo; Nafinsa:

Dedicada en la actualidad a brindar apoyos financieros, de capacitación y de asistencia técnica a las micro, pequeñas y medianas empresas del país, Nafin tiene como estrategia básica el fomento a las cadenas productivas y el desarrollo de redes de proveedores y la atención de las necesidades de los

estados y regiones de menor desarrollo, en función de sus vocaciones y su dotación de recursos.

Asimismo, promueve el desarrollo de los mercados financieros y funge como agente financiero del gobierno federal. Es también la institución fiduciaria más grande del país, administrando actualmente a más de 300 fideicomisos de diferentes sectores, y realiza proyectos de inversión que estimulan la generación de empleo.

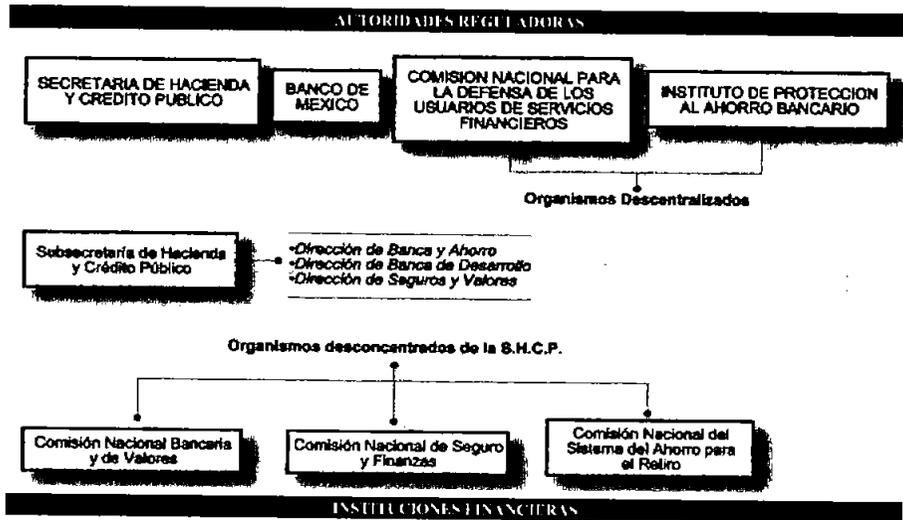
La institución colabora en preparar a las empresas para enfrentar los retos de desarrollo y crecimiento. La apertura de la economía mexicana ha significado la transformación acelerada de un mercado en el que la planta productiva nacional requiere desarrollarse y mantenerse en condiciones similares a las de sus competidores en el exterior.

Ante esta nueva realidad, la modernización y el cambio estructural de la industria del país constituye una necesidad inmediata. Nacional Financiera contribuye a la promoción de empresas más competitivas que asuman los compromisos y aprovechen las oportunidades que ofrece el futuro. (Pero conseguir un crédito de parte de ellos; es difícil).

A disposición del sector empresarial y a través de intermediación financiera cuentan con: capacitación y asistencia técnica, conformadas por bancos, uniones de crédito, empresas de factoraje, arrendadoras, fondos de fomento, universidades, instructores, consultores, jubilados y capacitadores. La amplia experiencia de Nacional Financiera en el sistema bancario, la promoción del Mercado de Valores, el financiamiento de la infraestructura básica, el fomento industrial y recientemente en la apertura a la competencia global.

1.3 ESTRUCTURA ACTUAL DEL SISTEMA BANCARIO MEXICANO.

ORGANIGRAMA



GRUPOS FINANCIEROS	INSTITUCIONES DE CRÉDITO	MERCADO DE VALORES	OTROS INTERMEDIARIOS FINANCIEROS
28 Compañías tenedoras	50 Bancos comerciales 1/ (de los cuales 18 son filiales)	Bolsa de valores	61 Compañías de seguros
	7 Bancos de desarrollo	24 Casas de Bolsa 2/	26 Almacenes de depósito 4/
	4 Fondos de fomento	316 Sociedades de Inversión	37 Arrendadoras financieras 3/
		13 Sociedades de inversión especializadas en fondos para el retiro	30 Casas de cambio 6/
			12 Sociedades de ahorro y préstamo
			27 Empresas de factoring 7/
			23 Sociedades de Objeto limitado
			166 Uniones de crédito
			21 Compañías de fianzas 5/
			27 Buros de crédito.

1/ De los cuales 13 están intervenidos por la CNBV

2/ De las cuales 2 están intervenidos por la CNBV

3/ De las cuales 1 está intervenida por la CNBV

4/ De las cuales 2 están intervenidos por la CNBV

5/ De las cuales 3 están intervenidos por la CNBV

6/ De las cuales 1 está intervenida por la CNBV

7/ De las cuales 7 están intervenidos por la CNBV

1.4 PRINCIPALES OPERACIONES BANCARIAS.

Clasificación de las Operaciones.

Las instituciones de crédito, para realizar sus operaciones como intermediarias en el comercio del dinero y del crédito, celebran operaciones activas, pasivas y de servicio.

1.4.1 OPERACIONES ACTIVAS.

Se entiende por operaciones activas aquellas por medio de las cuales el banco concede crédito a sus clientes, por ejemplo:

Apertura de Crédito.

En la apertura del crédito el banco se obliga con el acreditado a poner a su disposición una suma de dinero o a contraer una obligación por él y el acreditado se obliga a restituir dicha suma o a cubrir el importe de la obligación, La apertura del crédito puede ser simple si el crédito concluye cuando el acreditado dispone de él y será en cuenta corriente si el acreditado tiene el derecho de hacer remesas antes de la liquidación del crédito y puede hacer nuevas disposiciones del saldo que resulte a su favor, en la forma pactada.

Descuentos.

Esta operación consiste en transferir en propiedad los títulos de crédito de nuestra cartera provenientes de operaciones comerciales, a una institución de crédito que nos entregará en forma anticipada su valor nominal menos el costo de la operación. De esta manera la clientela de un banco obtiene en forma anticipada el importe de los documentos que entrega y el banco también cobra anticipadamente los intereses y demás comisiones que forman el costo de la operación.

Créditos directos.

Es una operación de crédito que consiste en prestar cierta cantidad de dinero a una persona llamada prestatario, mediante su firma en un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida mas los intereses correspondientes. Se trata de un préstamo con garantía personal porque su otorgamiento y recuperación está en función de la solvencia y la capacidad de pago de deudor, basado en la experiencia del mismo, aunque en la mayor parte de los casos se solicita una segunda firma o aval que garantice satisfactoriamente su recuperación.

Créditos prendarios.

Es una operación mediante la cual se presta al prestatario una cantidad de dinero equivalente a un tanto por ciento del valor de la prenda, además, el prestatario otorga un pagaré en el que se obliga a devolver en una fecha determinada la cantidad recibida y a pagar los intereses correspondientes. Quienes poseen mercancías o títulos y no quieren desprenderse definitivamente de ellos pueden darlos en prenda y obtener un anticipo.

Créditos simples y en cuenta corriente.

Crédito simple es aquel que se respalda con un contrato de apertura de crédito en el que se establece el importe del crédito y la forma en que el acreditado dispondrá de él durante el plazo estipulado. Si el acreditado hiciera abonos en cuenta, estos no podrán ser objeto de nuevas disposiciones. El crédito en cuenta corriente se respalda mediante contrato de apertura de crédito en el que se establece la forma en la que el acreditado podrá utilizar el crédito de acuerdo con sus necesidades y la forma en que enviará sus remesas. Ambos créditos son de garantía personal, otorgada por el propio deudor en el contrato; aunque al suscribir los documentos por las disposiciones que realice, puede hacerse con garantía real si se constituye mediante el depósito de bienes o mercancías, o con garantía colateral, a través de títulos de crédito.

Créditos de habilitación o avío.

Es un contrato de apertura de crédito en el cual el acreditante pone a disposición del acreditado una suma de dinero, pero su particularidad consiste en que el importe del crédito concedido tiene que invertirse en la adquisición de materias primas y materiales, o en pago de jornales, salarios y gastos directos de explotación indispensables para los fines de la empresa, quedando garantizado con las materias primas y materiales adquiridos y con los frutos, productos o artefactos que se obtengan del crédito. Estos créditos tienen como objeto aviar a la empresa, es decir dotarla de elementos indispensables para la producción, como son la materia prima o la fuerza de trabajo.

Créditos refaccionarios.

Es una apertura de crédito en la cual el importe debe ser destinado a la adquisición de apero, instrumentos, útiles de labranza, abonos, ganado o animales de cría, plantaciones o cultivos permanentes, compra o instalación de maquinarias o construcción y realización de obras materiales necesarias para la producción de la empresa. Estos préstamos tienen la garantía legal sobre las fincas, construcciones o bienes adquiridos con el crédito y sobre los frutos o productos futuros o ya obtenidos.

Créditos hipotecarios.

El préstamo hipotecario lo otorgan los bancos o departamentos de ahorro, las sociedades financieras, los bancos de capitalización y las sociedades de crédito hipotecario. El préstamo hipotecario se concede a largo plazo 10 o 15 y hasta 20 años, con servicios de amortización e intereses mensuales, trimestrales, semestrales o anuales y siempre deberá garantizarse con bienes inmuebles, la garantía está en función de las construcciones de que se trate como: residenciales, populares de tipo medio o de interés social.

Estos créditos son sometidos a la aprobación de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, que inspecciona el importe del préstamo y la tasa de interés con base en el avalúo respectivo.

Cartas de Crédito.

Es una operación de crédito que consiste en la orden de pago expresada en un documento girado por el dador al destinatario, para que este ponga a disposición de determinada persona, el beneficiario, una cantidad fija o varias indeterminadas, pero comprendidas en un límite máximo. Con dichas operaciones se evita el inconveniente de transportar dinero durante los viajes. El dador queda obligado hacia el destinatario por la cantidad que éste pague en virtud de la carta, la cual no constituye un título de crédito, ya que no es negociable ni literal y es esencialmente revocable.

1.4.2 OPERACIONES PASIVAS.

Son todas aquellas operaciones que realiza una institución de crédito para la captación de capitales. Las principales operaciones pasivas son:

Depósitos a la vista (cuenta de cheques).

Son depósitos de dinero efectuados en los bancos, a través de una cuenta de cheques, que puede o no pagar intereses sobre el monto promedio diario recibido, retirables a la vista mediante la suscripción de un cheque. El cheque es un título de crédito expedido por una persona llamada librador a cargo de otra persona llamada librado y a favor de una tercera llamada beneficiario, que contiene la orden de pagar a este último una cantidad determinada de dinero.

Cuentas de ahorro.

Se les conoce como depósitos de ahorro y son normalmente utilizados por personas físicas para realizar pequeñas inversiones, en cuanto a monto, recibir el pago de nominas o de cantidades pequeñas derivadas de intereses recibidos por inversiones en otro tipo de instrumentos emitidos por el mismo banco donde establecen su cuenta. Pagan tasas de interés fijadas en

términos anuales, las cuales son por montos variables, según el importe promedio diario que mantenga la cuenta, de manera que mientras más alto sea éste, la tasa de interés será mayor, aunque normalmente más baja que la establecida por otros instrumentos bancarios. Se pueden efectuar retiros por medio de una libreta o mediante el uso de una tarjeta de debito actualizándose de inmediato el saldo que corresponda.

Depósitos a plazo.

Retirables en días preestablecidos.

Son depósitos de dinero ofrecidos tanto para personas físicas como morales, que pueden retirarse precisamente en un día predeterminado, que se formalizan mediante la firma de un contrato de depósito y que pagan intereses sobre la base de una tasa que se fija en términos anuales, la cual se pacta con el público inversionista en cada caso según las políticas seguidas por cada banco en cuanto a plazo y monto, aunque atendiendo las características del mercado.

Depósitos a plazo fijo.

Son inversiones de dinero documentadas en certificados nominativos de depósito a plazo, considerados como títulos de crédito, expedidos por el banco que recibe la inversión, o bien, mediante constancias de depósito a plazo, cuyos importes pueden ser retirados al vencimiento del plazo que se contraten o bien reinvertirse automáticamente por otro periodo igual, salvo que se exprese lo contrario.

Pagarés con rendimiento liquidable al vencimiento.

Son títulos de crédito emitidos por los bancos, para personas físicas o morales, cuyos montos y rendimientos son pactados libremente entre el inversionista y el banco y que se ofrecen a plazos establecidos en días naturales, no debiendo ser estos menor que un día y utilizándose por lo

general, el de 30 días y sus diferentes múltiplos, Tanto los rendimientos como el importe principal del pagaré son liquidados al vencimiento el plazo pactado.

Bonos bancarios.

Son títulos de crédito emitidos por los bancos para hacerse de recursos a largo plazo, esto es a más de un año, con objeto de fondear sus operaciones activas, que se colocan en el mercado a través de una casa de bolsa pero utilizando también sus propias ventanillas de atención al público. Su emisión tiene que ser autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, así como por el Banco de México por cuanto a las tasas de interés que van a pagar, los bonos pueden ser emitidos en forma nominativa o al portador.

Obligaciones,

Son títulos emitidos por los bancos con autorización del Banco de México y con la constancia de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que representan un pasivo o deuda para los bancos que los emiten y, para los inversionistas, la participación en un crédito colectivo. Su destino es financiar la obtención de recursos a largo plazo, pero no podrán invertirse en la adquisición de inmuebles, mobiliario y equipo o en títulos representativos de su capital social, salvo que se indique lo contrario, por lo que su vencimiento puede ir desde tres hasta diez años y cuyos rendimientos o tasa de interés se suelen pagar trimestralmente. Tienen la característica de que pueden ser convertibles en acciones del banco emisor, en cuyo caso los tenedores reciben sus rendimientos en la forma como se haya estipulado la emisión de los mismos.

Aceptaciones bancarias.

Son letras de cambio giradas por sociedades mercantiles a la orden de ellas mismas, aceptadas por una institución de banca múltiple, con base en una autorización de línea de crédito previamente autorizada por dicha institución,

cuyo destino es proporcionar recursos de corto plazo para capital de trabajo de la empresa que la gira, de manera que sus vencimientos pueden variar en múltiplos de siete días.

El reporto.

Esta operación no tiene una difusión comercial muy generalizada, sin embargo suele utilizarse cuando los bancos poseen en su tesorería algunos títulos o valores, como los Certificados de la Tesorería de la Federación (CETES), sobre los cuales desean recibir recursos del público inversionista. Se formalizan mediante la celebración de un contrato entre el reportado, que es el banco, quien entrega una determinada cantidad de títulos-valor al reportador, que es el inversionista, a cambio de un precio convenido, con el compromiso que al vencimiento del contrato el reportador que es el inversionista le devuelva al reportado que es el banco, una cantidad igual de títulos de la misma especie y características, aun cuando físicamente no sean los mismos.

1.4.3 OPERACIONES DE SERVICIO Y CONTINGENTES.

Son aquellas operaciones en las cuales las instituciones no reciben créditos ni los otorgan, sino que simplemente prestan ciertos servicios, las cuales son:

Redescuentos.

Las instituciones de crédito pueden descontar su cartera con otras instituciones, y el Banco de México, S.A. fijará un límite en la cuantía proporcional al capital y reservas. El objeto del redescuento es:

- a) Seguir operando cuando el límite de su pasivo exigible este agotado.
- b) Obtener un margen por diferencia de tasas de interés.
- c) Hacerse de efectivo en casos de urgencia.

El redescuento es la operación más eficaz para canalizar recursos hacia las actividades económicas.

Cobranzas.

Es la operación en la cual las instituciones de crédito y principalmente los bancos de depósito están facultados para recibir de su clientela, documentos para su cobro, mediante una comisión que resulta atractiva para sus clientes en comparación con lo que éstos gastan haciéndolo a través de sus cobradores. Cuando el banco efectúa el cobro de los documentos, generalmente lo acredita a la cuenta de cheques del cliente, una vez deducida la comisión correspondiente, la cobranza puede ser de plaza o fuera de plaza.

Avales.

Los avales es una operación por medio de la cual se garantiza el cumplimiento de una obligación. Esta operación se otorga mediante una comisión en la inteligencia de que si no paga el deudor directo pagará el aval. Ésta aparece en los documentos e indica que se trata de esta operación, aunque en ocasiones es suficiente la sola firma de quien lo otorga.

Cajas de seguridad.

Este tipo de servicio consiste en proporcionar al cliente un medio seguro de conservar:

- a) Escrituras,
- b) Actas,
- c) Valores,
- d) Alhajas,
- e) Documentos confidenciales
- f) Joyas u objetos preciosos.

Cualquier persona que lo solicite y reúna los siguientes requisitos puede contratar una caja de seguridad: si es persona física particular deberá ser mayor de edad y acreditar debidamente su personalidad; si es persona física comerciante deberá ser mayor de edad y comprobar que su negocio se encuentra debidamente establecido; si es persona moral, debe exhibir copia de la escritura constitutiva de la empresa o sociedad, o de la última modificación; en todos los casos efectuar el pago de una anualidad adelantada y otro pago igual como depósito en garantía, firmar por duplicado un contrato de arrendamiento de cajas de seguridad y registrar las firmas autorizadas para acceso a la caja, que servirá de identificación.

El fideicomiso.

Es un negocio jurídico en el cual una persona llamada fideicomitente transmite la totalidad o parte de su patrimonio a otra persona llamada fiduciario, para la realización de un fin determinado en beneficio de una tercera persona llamada fideicomisario. Las limitaciones legales para la constitución de los fideicomisos son las siguientes: 1. Que se refieran a bienes o derechos que se encuentran en el comercio y que sean susceptibles de enajenarse por su titular. 2. Que los fines cuya ejecución se encomienda al fiduciario sean lícitos. Los fideicomisos se clasifican en:

Fideicomiso de propiedad.

En este fideicomiso el fideicomitente, transmite al banco fiduciario la propiedad de un inmueble, para que éste a su vez, lo transmita al fideicomisario o a la persona que el fideicomisario señale al fiduciario.

Fideicomiso en garantía.

Es el fideicomiso que establecen los particulares extranjeros con objeto de garantizar a las autoridades (Secretaría de Gobernación), perciben mensualmente los ingresos que dicha secretaría exige para conceder la calidad migratoria de inmigrante rentista. El fideicomitente entrega al fiduciario un

capital determinado, para que con cargo a sus productos, el fiduciario le entregue mensualmente la cantidad exigida por la Secretaría de Gobernación para aceptarlo como inmigrante. También se usa este tipo de fideicomiso para garantizar el otorgamiento de pensiones alimenticias, señaladas por sentencia judicial.

Fideicomiso de administración.

En estos casos, el fideicomitente no transmite la propiedad de sus bienes, sino solamente la facultad de administrarlos, para que sea el fiduciario quien se encargue de cobrar los productos correspondientes, para aplicarlos a favor de una tercera persona.

Fideicomiso sobre seguros de vida.

Por medio de estos fideicomisos, el fideicomitente al contratar un seguro de vida, designa como beneficiario del mismo al fiduciario, y al mismo tiempo constituye un fideicomiso de inversión o administración, para que a su muerte cobre el importe de los seguros, proceda a invertirlos y aplicar los rendimientos conforme a las instrucciones que el fideicomitente establezca. Normalmente estos fideicomisos terminan cuando los hijos del fideicomitente alcanzan la mayoría de edad.

Fideicomisos testamentarios.

Cuando una persona desea que los bienes que forman su acervo hereditario no sean transmitidos de inmediato a sus herederos, por cualquier razón, al dictar su testamento establece a su albacea la obligación de entregar todo o parte de los bienes a un fiduciario que se encargará de actuar a favor del fideicomisario en los términos que el fideicomitente señale. Este tipo de fideicomiso produce efectos únicamente a partir de la muerte de fideicomitente.

Fidelcomisos de inversión.

En este tipo de fideicomisos el fideicomitente entrega al fiduciario una cantidad determinada de dinero, para que éste adquiera determinados valores o establezca inversiones aplicando los productos según señale el fideicomitente.

Fideicomisos de fondos para pensiones y jubilaciones.

Este tipo de fideicomiso se establece normalmente por las empresas que tienen necesidad de prever lo relativo a las pensiones de jubilación de su personal. La empresa fideicomitente entrega anualmente al fiduciario, en una o varias partidas, las cantidades que de acuerdo con los cálculos actuariales deban designarse a la creación de un fondo para pensiones de jubilación. El fiduciario se encargará de invertir las cantidades recibidas y los rendimientos que se obtengan, cancelando las inversiones necesarias para liquidar las pensiones que se vayan haciendo exigibles.

Fidelcomisos con fines sociales o educacionales.

En estos casos el fideicomitente entrega al fiduciario determinada cantidad de dinero para que el fiduciario invierta y distribuya sus productos en instituciones de beneficencia, de tipo científico, hospitales, etc. También se puede obtener mediante el otorgamiento de becas para estudiantes, las becas solo cubren gastos de colegiaturas y libros de texto.

1.5 CRÉDITO.

El crédito se basa en la fe y confianza que el acreedor tiene en la habilidad y voluntad del deudor de cumplir su promesa de pago.

1.5.1 Conceptos de crédito.

Joaquín Rodríguez.

"Consiste en la transmisión actual de propiedad por el acreedor en favor del deudor para que la contrapartida del deudor al acreedor, se efectúe posteriormente."⁴

Raymond P. Kent.

"El derecho a recibir pago o la obligación de hacer pago al ser requerido o en algún tiempo futuro sobre la transferencia inmediata de bienes,"⁵

Podemos concluir que el crédito en una operación mediante la cual una persona ya sea física o moral (deudor), se hace de un bien, estableciendo una promesa de pago a otra persona (acreedor), en un tiempo establecido por conformidad de ambas partes.

1.5.2 Antecedentes del crédito.

En la época colonial no existían instituciones bancarias formales que se sujetaran a las necesidades de los comerciantes debido a la escasez de ahorro y de capitales por lo que se desarrolló la actividad de hacer préstamos para así seguir manteniendo el comercio, de ahí que empezó a existir el crédito novohispano que se manifestó como crédito de consumo, ésta actividad se volvió lucrativa a través de los préstamos voluntarios y forzosos como lo hacían los

⁴ Joaquín Rodríguez Valencia, Derecho Bancario, ECASA, pág. 16

⁵ Raymond P Kent, Money and Bankung, pag. 91

del consulado de la Ciudad de México o también la llamada Universidad de Mercaderes que era en ese momento una asociación de mercaderes poderosos que reflejaban características del entonces estado español.

El gremio de los comerciantes fue otro medio que facilitó la actividad del crédito dentro de la colonia, y que estaba formado por una unión de personas o pueblos que disfrutaban de las ventajas que les atribula dicha asociación, ésta a su vez otorgaba sus depósitos a comerciantes de cualquier clase social, pero no se arriesgaba por lo que pedía garantías, su política de inversión era conservadora ya que se inclinaba a prestarle a un grupo determinado de comerciantes, los cuales podían cumplir con los términos de los préstamos.

De tal manera el sistema de crédito se fue perfeccionando a pesar de que carecían de instituciones bancarias, mediante la usura que se utilizaba para denominar cualquier pago adicional además del préstamo y que se sustituyó por el concepto de interés que proviene del romano y que significa aquel que se encuentra entre refiriéndose a la cantidad debida bajo un contrato, así en el año de 1311 la corona francesa autorizó en pago de intereses sobre letras pagaderas, de esta forma el crédito le dio más flexibilidad al capital lo cual facilitó la inversión y la acumulación de capital.

El sistema crediticio también tenía relación con la iglesia ya que regulaba y constituía un factor primordial para el funcionamiento de la economía colonial, ya que tomaba los recursos de ésta para resolver problemas políticos y fiscales por lo que no tenía independencia, lo que produjo una crisis financiera que procedería del movimiento insurgente de 1810, lo que inició el proceso de transición hacia la formación de un sistema bancario del siglo XIX.

México, debido a la mala situación económica internacional tuvo que solicitar apoyo financiero aceptando préstamos a cambio de impuestos aduanales de los sectores más acaudalados y para finales de 1827 los préstamos al gobierno a corto plazo y con altas tasas de intereses eran un negocio lucrativo para los llamados agiotistas, pero el gobierno se comprometió

a pagar sus deudas con créditos ocasionando que los prestamistas se retiraran.

Para el año de 1822 el gobierno mexicano había readaptado anteriores métodos de administración del régimen virreinal y estableció contratos con los agiotistas a fin de llevar a cabo la administración de determinadas tareas, y estos a su vez se encargaron de establecer un sistema crediticio informal con redes a nivel nacional, y a partir de 1855 se vuelcan a favor del bando liberal lo que les permite ocupar puestos en el régimen porfirista, el papel de los agiotistas o comerciantes financieros cumplían con casi todas las funciones y objetivos de las primeras instituciones bancarias que empezaron a existir.

1.5.3 Importancia del crédito.

El crédito es de gran importancia en las actividades económicas como lo son la industria, la agricultura o la ganadería, entre otros, ya que es el medio por el que se canalizan los capitales inactivos.

La importancia del crédito se dio debido a la escasez de ahorro y capitales por lo que en la actividad económica actual, el crédito es uno de los principales elementos que se necesitan para lograr la buena marcha y consecución de los objetivos de la empresa.

El crédito bancario esta orientado principalmente a apoyar y promover el desarrollo de diferentes sectores de la economía del país a través del financiamiento, tanto a personas físicas como a personas morales, de acuerdo a su tamaño y a sus necesidades de financiamiento con la finalidad de proporcionar modalidades específicas de crédito.

El crédito puede destinarse para:

- Fortalecer el capital de trabajo.
- Adquirir bienes de capital.
- Llevar a cabo proyectos de inversión.
- Consolidar pasivos.

1.5.4 Clasificación del crédito.

1. Según al sujeto a quien se otorgue.
 - a) Crédito privado. Cuando se otorgue a prestatarios particulares ya sean personas físicas o morales.
 - b) Crédito publico. Cuando se otorgue al gobierno federal, estados, municipios y organizaciones descentralizadas.
2. Según al destino que se le da.
 - a) Crédito a la producción. Es aquel que se otorga para fomentar el desarrollo de las actividades productivas como la agricultura e industria.
 - b) Crédito al consumo. Se destina para promover el comercio que vende directamente al consumidor, como bienes de consumo duraderos tratando de incrementar la demanda global y estimulando con esto la producción. Se les da a personas físicas y morales, como son los profesionistas, comerciantes y artesanos entre otros.
3. Según el plazo al que se conceda.
 - a) Crédito a corto plazo. Es aquel que se otorga de acuerdo al lugar y la época, así como la cuantía y finalidad y en donde se consideran las operaciones que no excedan de un año
 - b) Crédito a mediano plazo. Este se les otorga a las personas ya sean físicas o morales que tengan operaciones con un intervalo entre uno y cinco años.
 - c) Crédito a largo plazo. Es el que se otorga generalmente por su cuantía y que requieren de mas tiempo para liquidarlas y se consideran las operaciones con estas características que van más allá de cinco años.
4. Según la garantía que ofrece el deudor.
 - a) Crédito con garantía personal. Es aquel que se respalda con la sola firma del deudor.
 - b) Crédito con garantía real. Es aquel que se respalda con bienes determinados.

1.5.5 Función de crédito.

La función del crédito bancario es principalmente financiar a las empresas o particulares que realicen actividades tales como producción, distribución o consumo mediante recursos recibidos de terceras personas.

El artículo 2 de la Ley de Instituciones de Crédito nos hace mención de que la función de la banca es proporcionar opciones de inversión y financiamiento de acuerdo a lo siguiente: "Se considera servicio de banca y crédito la captación de recursos del público en el mercado nacional para su colocación en público, mediante actos causantes de pasivo directo o contingente, quedando el intermediario obligado a cubrir el principal y, en su caso, los accesorios financieros de los recursos captados."

También se dice que la función del crédito esta representada por lo que se hace llamar cartera de crédito, de riesgo o de responsabilidades, la cual esta conformada por el grupo de cuentas en las que se registran diferentes tipos de crédito. En la cual el otorgamiento del crédito se da bajo el riesgo de correr un riesgo crediticio tales como son la solvencia y capacidad de pago del cliente, factores políticos, económicos, sociales, etc.

Y respecto a la administración del crédito, que consiste en vigilar los términos y condiciones pactadas en el otorgamiento del crédito, con el fin de usar medidas preventivas para que se cumplan y así se logre el objetivo.

1.5.6 Principales créditos bancarios.

Como ya se ha estudiado la principal función de los bancos es captar recursos inactivos para colocarlos en público. A continuación se mencionarán los créditos que habitualmente manejan los bancos, estos créditos ya se definieron en el punto 1.4.1 en donde se describieron las principales operaciones activas de la banca, y son las siguientes:

- Apertura de crédito.
- Descuentos.
- Créditos directos.
- Créditos prendarios.
- Créditos simples y en cuenta corriente.
- Créditos de habilitación o avío.
- Créditos refaccionarios.
- Créditos hipotecarios.
- Inversión en operaciones.
- Cartas de crédito.

1.6 TARJETAS DE CRÉDITO.

Los bancos de depósito con objeto de poder ofrecer a su clientela un servicio más amplio a través del otorgamiento de crédito al consumo duradero, así como para la adquisición de otros bienes y servicios, se apartan de las tradicionales actividades para obtener una mayor concentración financiera y ser el centro de casi todas las actividades comerciales. Con tal motivo aparecen, entre otras, las operaciones de arrendamiento financiero y las tarjetas de crédito como operaciones activas.

Las tarjetas de crédito representan para la banca comercial un incremento en sus ingresos y en consecuencia en su utilidad.

En México se reglamentaron las tarjetas de crédito bancario a partir del 20 de diciembre de 1967, según circular núm. 555 de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.

En poco tiempo las tarjetas de crédito han llegado a ser un importante instrumento crediticio tanto en la compra de bienes y servicios como en la concesión de crédito al consumo; aún más, casi han venido a desplazar a los tradicionales cheques de viajero.

Corresponde a los bancos de depósito y ahorro la facultad de emitirlos mediante la celebración de un contrato de apertura de crédito, mediante el cual el banco se compromete a pagar por cuenta del usuario, los bienes que éste adquiera o los servicios que le presten mediante la presentación de la tarjeta, previa la suscripción de un pagaré a la orden del banco que se trate. El usuario deja el original de estos pagarés en el establecimiento comercial o de servicios en el que haya realizado sus compras.

La celebración de los contratos de apertura de crédito y la emisión de tarjetas a favor de los usuarios solo puede hacerse previa solicitud por escrito en la que se demuestre capacidad de pago y solvencia.

El estudio del crédito se hace solamente una vez cuando se establece el límite y expide el plástico, la experiencia puede hacer crecer el crédito o también se puede incrementar a solicitud del cliente, pero en este último caso se tendrá que actualizar el estudio.

El banco asume la responsabilidad total del crédito, hace las investigaciones, lleva contabilidades individuales, afilia a los establecimientos y los dota de papelería y máquinas para realizar las transacciones y asume los gastos de emisión de las tarjetas.

Es un crédito renovable, las compras se hacen contra la cuenta, el saldo puede nunca ser liquidado ya que el crédito se renueva a vuelta y vuelta; la condición es que se fija un límite definido y una cantidad determinada como mínimo a pagar cada mes. Las compras pueden hacerse contra la cuenta cada vez que se desee y pueden ser tan grandes en tanto no excedan el límite de crédito establecido.

Las tarjetas de crédito hacen innecesarias las compras en efectivo.

Los usuarios de las tarjetas con una sola línea de crédito, pueden tener acceso a un número muy grande de establecimientos de todo tipo y hacer sus compras a crédito y lo que es también muy importante, sin cargos adicionales.

Si por alguna circunstancia en algún establecimiento en que se deseara hacer alguna compra, no aceptara la tarjeta de crédito, aún existe la posibilidad de hacer una disposición en efectivo en un cajero automático, que da servicio las 24 horas del día, o en cualquier sucursal bancaria del sistema de la tarjeta y hacer la compra deseada en efectivo.

Los establecimientos por su parte incrementan en forma importante sus ventas, sin correr riesgos por el crédito que estas implican, sin la necesidad de capital de trabajo para financiar ventas a crédito y lo que es muy importante también, sin incurrir en gastos de administración por la apertura de créditos a sus clientes, ni por el establecimiento de los registros de estas operaciones de venta y cobranza.

Para promover el uso de la tarjeta de crédito, se puede vender un sinnúmero de artículos con cargo a la misma, como pudieran ser monedas conmemorativas o el pago de algunos servicios, como pólizas de seguros, impuestos, colegiaturas, etc., o bien hacer convenios con proveedores de artículos novedosos o para el hogar u otros que deseen promocionar.

Es importante recalcar que la banca fue evolucionando con el fin de satisfacer las necesidades que han ido surgiendo a lo largo de la historia en la sociedad, en este capítulo desarrollamos las actividades que los bancos realizan y la forma como está estructurado el sistema financiero mexicano. Además es importante tener una idea clara de los diferentes créditos que otorgan las instituciones bancarias, para que en caso de necesitar alguno, tomar la mejor decisión.

En seguida se estudia la historia de la administración y la forma como ha ido evolucionando hasta alcanzar la importancia que se le da en la actualidad.

CAPITULO 2

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN.

2.1 DEFINICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.

Es necesario que para conocer algo adecuadamente, el medio principal es la definición de esa cosa. Para ello nos daremos la tarea de nominar etimológicamente la definición de administración, puesto que es el punto medular de este capítulo.

Definición etimológica.

La definición de algo puede ser nominal o real, según se investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa o lo que es en si misma.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, o sea, es la definición del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia.

La palabra "administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

"Si pues "maglster" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función -, "minister" expresa precisamente lo contrario; subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.⁶

⁶ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Limusa, pág. 16.

Una vez visto etimológicamente la definición de administración, podemos ahora observar la definición de ésta última. Existen diversos autores que contemplan su propia definición acerca de la administración; de los cuales se citan los siguientes:

Es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa. (Agustín Reyes Ponce).

Es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas. (Mary P. Follet).

Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado. (E. F. L Brech).

“Es una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular. (Pteerson and Plowman).

Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes. (Koont'z & Donnell).

Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (G. P. Terry)

Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se presentan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa. (F. Tannenbaum)⁷

⁷ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Limusa, pág 16-17

Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. (Henry Fayol).

Si bien hemos contemplado la cita de la definición de varios autores acerca de la administración, podemos observar que todos manejan la esencia de lograr el objetivo de una empresa ya sea pública o privada, por medio del esfuerzo humano; por tal motivo podemos decir que la administración es la coordinación adecuada del esfuerzo humano, de los recursos técnicos y monetarios, para lograr los objetivos previamente establecidos por una organización.

2.1.1 OBJETO DE LA ADMINISTRACIÓN.

¿Sobre qué recae la administración? ¿En qué medio puede darse solamente?

Quien realiza por si mismo una función no puede ser llamado "administrador". Pero si delega en otros, funciones que se realicen en un organismo social, comienza a recibir el nombre de administrador.

Si bien, la experiencia nos enseña – y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación – que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por sí solo.

La sociedad, es la unión moral de hombres que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común. Y es precisamente, el elemento "coordinación sistemática de medios", el que exige el concepto de la administración en toda sociedad.

El primer hecho analizado, de naturaleza sociológica, nos da como elemento para formar la definición el siguiente: la administración se da esencialmente en un ORGANISMO SOCIAL.

2.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración surge desde que el hombre aparece en la faz de la tierra, ya que éste siempre ha trabajado para sobrevivir mediante una coordinación eficaz de sus actividades, de tal forma que ha utilizado al fenómeno administrativo.

Pero para seguir más de cerca la evolución de esta disciplina hasta nuestros días, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, ya que en esta última se manifiesta representativamente el fenómeno de la administración.

2.2.1 Época primitiva.

En esta época, los miembros de las tribus trabajan en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar decisiones. Existe aquí la división primitiva del trabajo basada en la capacidad de los sexos y edades.

Es aquí en donde al trabajar el hombre en grupo, surge de manera incipiente la administración como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado mediante la participación de varias personas.

2.2.2 Periodo agrícola.

Se caracterizó por la aparición de la agricultura y la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. La caza, pesca y recolección pasan a un segundo lugar en la importancia de la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social, ya que con la aparición del Estado (el inicio de la civilización) surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política,

la escritura y el urbanismo, por lo que hace evidente mejorar la aplicación de la administración para la subsistencia y desarrollo de las civilizaciones.

Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar grandes grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas.

El código de Hamurabi refleja el desarrollo de la administración, ya que se cuenta con operaciones crediticias, la contabilidad de los templos y el archivo de una gran casa de comercio.

2.2.3 Antigüedad grecorromana.

En esta época apareció el esclavismo, la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma de disciplina; por lo que el rendimiento productivo decaía por el trato inhumano que se ejercía, hecho que ocasiono en gran medida la caída del Imperio Romano. Lo que nos hace pensar que si se tiene a la gente con motivación y un manejo adecuado de sus actividades, su rendimiento será más alto y en consecuencia la productividad incrementara.

2.2.4 Época feudal.

Aquí las relaciones sociales se caracterizan por un régimen de servidumbre.

La administración interior estaba sujeta por el señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración.

Aparecen las corporaciones o los gremios que regulaban horarios, salarios y demás condiciones de trabajo, en dichos organismos se encuentra el origen de los sindicatos.

2.2.5 Revolución Industrial.

Aparecen diversos inventos y descubrimientos, propiciando el desarrollo industrial y cambios en la organización social. Se da la sustitución del hombre por la maquina y se centraliza todo en la producción.

La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores que manejaban los problemas de la fábrica.

Aportaciones de Adam Smith a la Administración.

Adam Smith es mas citado en cursos de economía por sus contribuciones a la doctrina clásica, pero su análisis en *The Wealth of Nations*, publicada en 1776, incluía un análisis brillante de las ventajas económicas que las organizaciones y la sociedad obtendrían de la división del trabajo.

Smith señala que diez individuos, cada uno de los cuales realiza una labor especializada, puede en conjunto producir alrededor de 48,000 alfileres al día. Sin embargo, si cada uno trabajara por separado, estos diez trabajadores serian muy afortunados, si lograrán hacer 200 o hasta 10 alfileres en un día.

Smith concluye que la división del trabajo incrementaba la productividad al aumentar la habilidad y la destreza del trabajador, al ahorrar el tiempo que normalmente se pierde al cambiar de actividades y por la creación de inventos que ahorran trabajo y la maquinaria

Contribuciones de Frederick Taylor.

Frederick Taylor realizó la mayor parte de su trabajo en las empresas acereras de Midvale Bethlehem en Pennsylvania. Como ingeniero mecánico, siempre lo abrumaba la ineficiencia de los trabajadores.

Taylor consideraba que la producción del trabajador era apenas la tercera parte de lo que en realidad podía producir, se dedicó a corregir la situación aplicando el método científico en el trabajo en la misma planta. Dedicó más de dos décadas a buscar la "mejor forma" para cada trabajo a realizar.

No existían conceptos claros de las responsabilidades del trabajador y la administración. Prácticamente no existían estándares de trabajo efectivos. Los trabajadores trabajaban de manera deliberada a un paso lento. Las decisiones administrativas se basaban en corazonadas e instituciones.

Taylor buscaba crear una revolución mental entre trabajadores y administradores por igual al definir guías claras para mejorar la eficiencia de la producción. Definió cuatro principios de administración que resultaría en la prosperidad tanto de la administración como de los trabajadores. Los obreros ganarían más y la administración obtendría mejores utilidades.

1. "Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de cada individuo que reemplaza el antiguo método de la regla del dedo.
2. Científicamente seleccionar y luego entrenar, enseñar y desarrollar al obrero (previamente, los obreros escogían su propio trabajo y se auto entrenaban como mejor podían)
3. Cooperar con firmeza con los trabajadores para asegurar que todo el trabajo realizado se hiciera de conformidad con los principios de la ciencia que se ha desarrollado.

4. Dividir el trabajo y la responsabilidad casi equitativamente entre la administración y los trabajadores. (previamente, casi todo el trabajo y la mayor parte de la responsabilidad era dejada en manos de los trabajadores).⁸

Constituyendo al primer principio, Taylor fue capaz de definir la mejor forma de realizar cada trabajo. Por tanto, podría, después de seleccionar a las personas adecuadas para realizar cada trabajo, entrenarlas para realizarlo de la mejor forma posible. Para motivar a los trabajadores, los favoreció con planes de incentivos económicos.

Aportaciones de Henri Fayol y Max Weber al Pensamiento Administrativo.

Contribuciones de Henri Fayol.

Henri Fayol realizó su obra dirigida a las actividades de todos los administradores y escribió por experiencia personal. Fayol era director administrativo de una enorme compañía carbonífera francesa.

Fayol describe la práctica de la administración como algo separado de la contabilidad, las finanzas, la producción, la distribución y otras funciones de negocios tradicionales. Sostenía que la administración es una actividad común a todas las empresas humanas en los negocios, en el gobierno y hasta en el hogar. Luego procedió a establecer catorce principios de administración que se muestran a continuación.

1. **“División del trabajo.** Este principio es el mismo que el de la “división del trabajo” de Adam Smith. La especialización incrementa la producción al hacer más eficiente al empleado.

⁸Robbins P. Stephen Fundamentos de Administración, pág. 424

2. **Autoridad.** Los administradores deben de ser capaces de dar órdenes. La autoridad les da este derecho. En donde se ejerza la autoridad, surge la responsabilidad.
3. **Disciplina.** Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. La buena disciplina es el resultado de un liderazgo efectivo, una clara comprensión entre la administración y los trabajadores en relación con las reglas de la organización y el uso prudente de castigos por infracciones a las reglas.
4. **Unidad de comando.** Cada empleado debe recibir órdenes solo de un supervisor.
5. **Unidad de dirección.** Cada grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo deben ser dirigidas por un administrador que utiliza un solo plan.
6. **Subordinación de los Intereses Individuales al interés general.** Los intereses de un empleado o grupo de empleados únicos no deben tener preponderancia sobre los intereses de la organización como un todo.
7. **Remuneración.** Los obreros deben recibir un salario justo por sus servicios.
8. **Centralización.** La centralización se refiere al grado al cual los subordinados participan en la toma de decisiones. Ya sea que la toma de decisiones sea centralizada (en la administración) o descentralizada (en los subordinados) es una cuestión de la proporción de vida. La cuestión es encontrar el grado óptimo de centralización para cada situación.
9. **La cadena escala.** La línea de autoridad desde la dirección más alta, hasta los rangos más bajos representan la cadena escala. Las comunicaciones deben seguir esta cadena. No obstante si el seguir la

cadena provoca demoras, deben permitirse comunicaciones cruzadas si son acordadas por todos los involucrados y se mantiene informado a los supervisores.

10. **Orden.** Las personas y los materiales deben estar en el sitio adecuado en el momento preciso.
11. **Equidad.** Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
12. **Estabilidad en la tenencia de personal.** Una alta rotación de empleados es ineficiente. La administración debe proporcionar una ordenada plantación de personal y asegurarse de que se cuente con reemplazos para cubrir vacantes.
13. **Iniciativa.** Aquellos empleados a los que se permita originar y desarrollar planes realizarán altos niveles de esfuerzo.
14. **Espíritu de equipo.** El promover espíritu de equipo creará armonía y unidad dentro de la organización.⁹

Contribuciones de Max Weber.

Max Weber fue un sociólogo alemán. Desarrolló una teoría de estructuras de autoridad y describió la actividad organizacional basada en las relaciones de autoridad. Describió el tipo de organización ideal al que llamó burocracia. Se trataba de un sistema caracterizado por la división de labores, una jerarquía claramente definida, reglas detalladas y reglamentos, y relaciones impersonales. Reconocía que esta "burocracia ideal" no existía en la realidad, sino que representaba una reconstrucción selectiva del mundo real. La usaba como base para teorizar acerca del trabajo y de cómo el trabajo

⁹ Robbins P. Stephen Fundamentos de Administración, pág.428

puede ser realizado por grandes grupos. Las características detalladas de la estructura burocrática ideal de Weber se presentan a continuación:

1. **"División del trabajo.** Los puestos son separados en actividades simples, rutinarias y bien definidas.
2. **Jerarquía de autoridad.** Las oficinas o posiciones están organizadas por jerarquía, cada una que este mas abajo será mas controlada y supervisada por la inmediata superior
3. **Selección formal.** Todos los miembros de la organización deben ser seleccionados basados en sus calificaciones técnicas demostradas por entrenamiento, educación, o exámenes formales.
4. **Reglas formales y reglamentos.** Para asegurar la uniformidad y regular las acciones de empleados, los administradores deben depender en mayor grado de reglas organizacionales formales.
5. **Impersonalidad.** Reglas y controles se aplican de manera uniforme, evitando involucrarse con personalidades y preferencias personales de los empleados.
6. **Orientación en la carrera.** Los administradores son funcionarios profesionales, más que propietarios de las unidades que administran. Trabajan a cambio de sueldos fijos y buscan hacer carrera dentro de la organización."¹⁰

2.2.6 Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y consecuentemente, por la consolidación de la administración.

¹⁰ Robbins P. Stephen Fundamentos de Administración, pág.429

A principios de este siglo, surge la administración científica, siendo Federick W. Taylor su iniciador, posteriormente surgen diversos autores que se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se vuelve importante en cualquier tipo de empresa, ya que mantiene una optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

2.2.7 La Administración en América Latina

En la época precolombina existieron tres civilizaciones en América: la del altiplano mexicano, la del área maya y la de la región incaica. Aquí la administración también reviste como en el viejo mundo para tener formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los incas desarrollaron su sistema de organización basado en el intercambio de productos de diferentes regiones ecológicas.

Los aztecas crearon un imperio sustentado en numerosas provincias tributarias, la conquista de otros pueblos como instrumento de dominio.

En la actualidad, solo podemos explicar los restos monumentales de las civilizaciones prehispánicas con base en formas de trabajo colectivo, siendo todo esto posible mediante una administración interna de los estados.

A partir del siglo XX y aun en la actualidad, dependemos de las corrientes administrativas originadas en Estados Unidos.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

La administración posee ciertas características, las cuales la hacen diferente a otras disciplinas.

a) Universalidad.

La administración existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el estado, el ejército, en una sociedad religiosa etc.

b) Su especificación.

Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, posee características propias que la ayudan a no confundirse con otras disciplinas afines como pueden ser, la contabilidad o la ingeniería industrial.

c) Su unidad temporal.

La administración tiene diversas fases y etapas en su proceso administrativo, los cuales actúan simultáneamente, es decir no se dan por separado, siempre se va a planear, mandar, controlar, organizar, etc. al mismo tiempo.

d) Su unidad jerárquica.

Significa que cada una de las jerarquías que participan en una empresa (desde la gerencia general hasta el nivel mas bajo de la empresa) forman una sola unidad o cuerpo administrativo que los llevará a una optima administración ya que todos son necesarios para toda organización.

2.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

De acuerdo a las características anteriormente señaladas, podemos decir que la administración ha sido indispensable en la vida del hombre dado que siempre lo ha acompañado; a continuación se enuncian algunos argumentos que fundamentan la importancia de la administración.

La administración dada su universalidad, demuestra que es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social. Hace más fácil el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa de una buena aplicación administrativa.

La administración es indispensable en cualquier comunidad, ya que proporciona lineamientos para aprovechar los recursos al máximo, mejorar las relaciones humanas y generar empleos, lo cual contribuye al desarrollo y crecimiento de dicha comunidad.

2.5 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Un proceso, es la transformación de insumos en un producto terminado.

Para entender mejor este concepto de proceso administrativo, es necesario comprender que existen dos fases en la administración de toda organización: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.

El proceso administrativo es la técnica que utiliza la administración para alcanzar sus objetivos a través de la conjunción de actividades que se interrelacionan entre sí, éste está compuesto por dos fases: la mecánica administrativa y la dinámica administrativa, compuestas estas a su vez por los siguientes elementos que a continuación se detallan.

Elementos de la Mecánica Administrativa:

Previsión.

Es una visión previa de ubicación de una organización, valorando condiciones futuras a las que dicho organismo se habrá de enfrentar, hasta la determinación de los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende tres etapas:

- **Objetivos:** A esta etapa le corresponde fijar los fines.
- **Investigaciones:** Descubre y analiza los medios con los que se puede contar.
- **Cursos Alternativos:** Adapta los medios encontrados, a los fines propuestos para visualizar cuantas posibilidades de acción distinta existen.

Planeación.

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización. Es la anticipación a futuro.

La planeación comprende tres etapas:

- Políticas: Principios para orientar la acción.
- Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.
- Programas: Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también presupuesto, que son programas en donde se precisan unidades, costos y diversos tipos de pronósticos.

Organización.

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Las etapas de la Organización son las siguientes:

- Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
- Funciones: La determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

- **Obligaciones:** Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptibles de ser desempeñadas por una persona.

Elementos de la Dinámica Administrativa.

Integración.

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, seleccionándolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

La Integración comprende tres etapas:

- **Selección:** Técnicas para encontrar y seleccionar los elementos necesarios.
- **Introducción:** La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible.
- **Desarrollo:** Aquí es donde todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar y mejorar.

Dirección.

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro del grupo en un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

La dirección comprende las siguientes etapas:

- **Autoridad o Mando:** Es el principio de que deriva toda la administración y, por lo mismo su elemento principal, que es dirección se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
- **Comunicación:** Es como los sistemas nerviosos de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- **Supervisión:** La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Control.

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El Control también comprende tres etapas:

Establecimiento de normas: Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

Operación de los controles: Ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Interpretación de resultados: Ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

A continuación se muestra una tabla de los elementos anteriormente mencionados.

Elementos de la	Previsión	=	¿Qué puede hacerse?
Mecánica	Planeación	=	¿Qué se va a hacer?
Administrativa	Organización	=	¿Cómo se va a hacer?

Elementos de la	Integración	=	¿Con que se va a hacer?
Dinámica	Dirección	=	¡Ver que se haga!
Administrativa	Control	=	¿Cómo se ha realizada?

ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGÚN AGUSTÍN REYES PONCE.

FASE	ELEMENTO	ETAPAS
MECÁNICA	Previsión	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos
	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> Políticas Procedimientos Programas
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> Funciones Jerarquías Obligaciones
DINÁMICA	Integración	<ul style="list-style-type: none"> Selección Introducción Desarrollo
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	<ul style="list-style-type: none"> Su Establecimiento Su operación Su interpretación¹¹

¹¹ Münch Gallndo, Lourdes, Fundamentos de Administración, Trillas, pág. 38.

Es indudable la evolución que ha tenido la administración en la sociedad para poder controlar y manejar adecuadamente todo lo que hacemos, tanto en nuestra vida cotidiana, como en las grandes industrias y que no solo ha quedado en conocimientos empíricos, sino que sus fundamentos nos dan una amplia visión para poderla implementar con mayor eficacia; a continuación se explica el papel que tienen tanto los procedimientos, como los manuales en el campo empresarial.

CAPITULO 3

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

3.1 CONCEPTO DE MANUAL.

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Como puede verse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

"Un manual de oficina es un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas, y agrega que los manuales son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa."¹²

3.2 CLASIFICACIÓN DE MANUALES.

La primera clasificación se refiere al contenido del manual y son:

- a) Manual de historia.
- b) Manual de organización.
- c) Manual de políticas.
- d) Manual de procedimientos.

¹² Ferry, George R. Administración y control de oficinas, Cia. Editorial Continental, México 1996 pág. 465.

La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad de que trata el manual:

- e) Manual de ventas.
- f) Manual de producción.
- g) Manual de finanzas.
- h) Manual de personal.
- i) Otras funciones.
- j) Generales, que se ocupen de dos o más de estas áreas.

Manuales de historia de la empresa.

Muchos patrones sienten que es importante darles a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimientos, logros, administración actual y posición actual. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al personal a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. Los manuales, por supuesto, son medios excelentes para transmitir este tipo de información a los empleados.

El manual de historia de la empresa puede no sólo estar destinado al personal de la misma, sino que generalmente tiene aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma, pero que tienen contacto con ellas, con proveedores, banqueros, gobierno, prensa, etc., o con el público en general.

Manuales de Organización.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación, que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

"Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a la obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás."¹³

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

Manuales de Políticas.

También llamados de normas; un manual de políticas pone por escrito las políticas de la empresa. Una política en una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan las acciones.

"Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme el plan."¹⁴

Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales.

¹³ Littlefield, C. L. y Peterson, R.L. Organización de oficinas, Fondo de Cultura Económica, México, 1956, pág 86.

¹⁴ Hendrick, James G. Manuales de las Compañías Sistemas y Procedimientos. Recopilación de Víctor Lázaro, Diana, México, 1965, pág 332.

Los manuales de políticas ahorran muchas consultas, Por supuesto, puede haber manuales de políticas comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc., o uno sobre manual de políticas generales.

Manual de Procedimientos.

Para efecto de estudio de nuestro trabajo de tesis dejaremos al final de la clasificación de manuales, el de procedimientos, para enfocarnos más a fondo en este tipo de manual, siendo parte central de este trabajo de investigación.

Sobre los diferentes tipos de manuales, según el área de actividad de que se trate están:

Manuales de Ventas.

Útiles si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no muy aceptables como manuales detallados de procedimientos.

Manuales de Producción o ingeniería.

La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería, es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente.

Manuales de Finanzas.

Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

Manuales de Personal.

También llamados manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficina, manual del empleado, manual de empleo. Los manuales de este tipo, que tratan sobre administración de personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios.

Para personal en general, que es el caso de los manuales del empleado o de reglas y reglamentos de oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y algunas veces procedimientos sobre:

- a) Prestaciones para el empleado.
- b) Usos de los servicios (biblioteca, cafetería etc.)
- c) Otros aspectos del reglamento de trabajo como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.
- d) Otros temas de interés general como tramitación de quejas, sugerencias, etc.

Para los supervisores, y en este caso tienden a comunicar las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados. Señalan las circunstancias en las cuales los supervisores pueden ejercer su criterio para el manejo de problemas del personal a sus órdenes, especificando los pasos que deberán dar para referir los asuntos que no puedan resolver por sí mismos, a través de la línea de organización, a fin de que sean resueltos.

Para el personal del departamento o unidad de personal, en cuyo caso podrán ser manuales de organización del departamento o de políticas y de procedimientos específicos a cargo del departamento, como reclutamiento y selección del personal, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc.

Manual de otras funciones.

Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad o funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos, dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate.

En una empresa comercial la función de compras tendrá más importancia que en una oficina de prestación de servicios profesionales y en una empresa de transporte la de mantenimiento sería un área básica.

Manuales generales.

También es usual que un manual no trate sólo un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, si bien puede haber manuales de organización, de políticas o de procedimientos de venta, también hay manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa. Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

El empleo de los manuales auxilia para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados de una empresa.

En esencia, un manual es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la compañía, así como a sus relaciones con otros empleados.

Los manuales liberan a los miembros de la administración de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares puesto que

reafirman la información facilitando el dominio de sus actividades. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de un manual. En muchas empresas, se considera que los manuales son una obligación.

Entre las principales ventajas de los manuales se cuentan:

- Poner en práctica el principio excelente de consignar toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en caso de fallas o errores.
- Son el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo a los nuevos empleados.
- Facilitan la selección de empleados, ya que son un magnífico medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.
- Ayudan a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitan su alteración arbitraria.

3.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas;

además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Los manuales e instructivos de procedimientos permiten: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

El manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

Un instructivo de procedimientos es, fundamentalmente, la representación gráfica y la descripción narrativa del conjunto de instrucciones específicas para realizar un determinado tipo de trabajo, así como los formularios que intervienen en el procedimiento.

El contenido del manual de procedimientos se conformará por la siguiente información:

- Portada de identificación
- Índice del manual
- Introducción
- Base legal
- Objetivo del manual

- Procedimientos

Procedimiento 1 al *n*

- Folio de identificación
- Índice
- Base legal
- Objetivo del procedimiento
- Políticas y/o normas de operación
- Descripción narrativa del procedimiento
- Diagrama de flujo del procedimiento
- Formularios y/o impresos
- Información general
- Glosario de términos
- Índice temático

3.3.1 Concepto de Procedimiento.

Gómez, Ceja.

Es una serie de labores unidas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo encaminado al logro de un fin determinado.

Barrios.

Es el conjunto de rutinas específicas de trabajo en las que se incluyen el flujo de documentos, la manutención de registros, el establecimiento de normas de trabajo, arreglo de espacio, etc.

Koontz y O'Donnell.

Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, más que de

pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito preestablecido de aplicación.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr alcanzar oportuna y eficazmente el desarrollo de las operaciones.

Los procedimientos permiten entre otras cosas estandarizar las actividades que por sus características son predecibles y requieren ser controladas por diversas razones.

"Un procedimiento es una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí ejecutadas por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias dependencias para obtener el resultado que se desea."¹⁵ Un procedimiento se caracteriza por no ser un sistema.

3.3.2 Concepto de Sistema.

Se considera como un ente formado por un conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes, como un objetivo determinado. El conjunto de procedimientos tendientes a un mismo fin se conoce como un sistema.

El origen de los sistemas y procedimientos se encuentra apoyado en la tendencia humana de seguir la línea del menor esfuerzo, es decir, que en el trabajo diario hay que evitar el estar diciendo a cada paso que hacer, como hacerlo, etc.

¹⁵ Gómez, Ceja Guillermo, *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*, Mc Graw Hill, pág 127

Si la función de sistemas y procedimientos podría definirse en la más simple expresión, como "sentido común organizado", una definición mas formal de investigación podría ser "el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo, con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa" Todas las funciones administrativas (producción, mercado, finanzas, compras, relaciones industriales y demás), se ejecutan por medio de rutinas o de sistemas y procedimientos que convierten en acción los planes de la dirección de las empresas.

3.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO PARA EL ESTUDIO DE PROCEDIMIENTOS.

La metodología que se propone pretende una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución, mediante la documentación e implementación de los procedimientos.

La metodología para el estudio de los procedimientos comprende las siguientes etapas:

3.4.1 Planeación del estudio.

El primer paso en la planeación del estudio será definir la naturaleza del problema en cuestión. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya el inventario de procedimientos ya jerarquizado.

- Definición del objetivo de estudio.

En esta fase es conveniente precisar con toda claridad los problemas que hayan sido detectados, para definir correctamente el objetivo del estudio, con el fin de evitar malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior.

- Formulación del inventario de procedimientos.

Resulta conveniente que durante el estudio preliminar en las áreas administrativas se identifiquen y tipifiquen los procedimientos que afecten los trámites y servicios de la organización, con el fin de contar con una visión integral de las labores que se realizan en las áreas de estudio. Para ello es de gran ayuda levantar un inventario general de los procedimientos de trabajo, que incluya los que se inician y terminan en la propia área, así como los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

- Formulación del plan de trabajo.

Una vez definidos los objetivos del estudio e identificados los procedimientos con el usuario, el analista deberá formular el plan de trabajo requerido por la investigación, diseño e implementación del manual de procedimientos. Esta documentación además de servir como elemento de control para el desarrollo del trabajo a realizar, indica a los responsables del estudio el momento en que éste irá obteniendo los resultados que se hayan proyectado. Por otro lado se pretende mostrar con quién, cómo y cuándo deben desarrollarse las diferentes actividades que componen el plan, de manera que pueda existir una coordinación sistemática de esfuerzos.

El programa de trabajo es la incorporación de tiempos estimados de realización de cada una de las actividades que componen el plan, e indica las fechas de iniciación y terminación de cada una de ellas.

3.4.2 Investigación de la situación actual.

Tiene como finalidad obtener una visión del procedimiento tal y como se desarrolla en la actualidad, esta fase contempla básicamente:

Recopilación de la información. Consiste en obtener una descripción lo más detallada y exacta posible de cómo se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento, y el tiempo de ejecución de las mismas, tomando nota del número de personas asignadas a cada operación.

Se trata de comprender y no de reunir una extensa colección de hechos que desafían cualquier tipo de análisis. En esta parte del trabajo el analista debe permanecer muy alerta para percibir y hacerse llegar cualquier información que pueda captar de utilidad para el proyecto, y desechar aquella que considere innecesaria.

En el ámbito institucional se identifican tres fuentes principales a las que se puede recurrir para obtener información sobre procedimientos ya establecidos o por implantarse, y son:

- los archivos de la institución.
- Los funcionarios y los empleados.
- Las áreas de trabajo.

Registro y documentación del procedimiento actual Es importante la adopción de un método mediante el cual se registrarán los hechos del estudio.

Registrar ordenadamente la información recopilada de cualquier investigación que se realice es lo más recomendable. Una regla general que debe tomarse en cuenta al realizar los registros, es hacerlo con la debida claridad para que cualquier persona pueda entenderlos.

Durante el curso de la investigación, el analista deberá auxiliarse del uso de diagramas para el registro de las actividades. Existen fundamentalmente dos tipos de diagramación.

- a) Organigramas
- b) Flujogramas de procedimientos o diagramas de flujo.

Los organigramas muestran la estructura orgánica y/o funcional de una organización. Señalan las funciones de línea y dan idea general de las responsabilidades del personal de esa organización. Desde el punto de vista de analista, el valor de los organigramas reside en que destacan los niveles de autoridad.

El flujograma de procedimientos, como su nombre lo indica representa gráficamente el flujo de información de un procedimiento. Los flujogramas de procedimientos satisfacen tres funciones principales:

- Permiten al analista asegurarse que ha cubierto todos los pasos de un procedimiento.
- Da las bases para escribir un informe claro y lógico.
- Es un medio para establecer un enlace con el personal que eventualmente operará el nuevo procedimiento.

Una vez que se ha reunido toda la información relativa a la forma actual de operar el procedimiento, el analista o grupo de analistas procederán a organizar y documentar todo el material escrito, a fin de cubrir la fase de análisis y crítica del mismo.

Por último el responsable del estudio presentará a sus usuarios un documento final, con el objeto de ultimar detalles que no hayan sido comprendidos por el analista.

La presentación del documento debe ajustarse a la siguiente estructura:

- Introducción.
- Objetivos del procedimiento.
- Diagramas de flujo de actividades.
- Descripción literaria del procedimiento.
- Forma e instructivos.
- Apéndices:
 - Hojas de operaciones,
 - Cuadros comparativos,
 - Conclusiones generales.

Una vez documentado el procedimiento actual se procederá a obtener la aprobación de los responsables de su operación.

3.4.3 Análisis y crítica de la Información.

Una vez concluida la fase de investigación de la situación actual, se procederá a la realización de un examen crítico, aplicando el análisis y el diagnóstico.

Análisis.

El análisis consiste en separar las funciones esenciales, es decir, diferenciar entre lo que se debe hacer y lo que se hace, el análisis no es un trabajo de una sola persona; cuantas más críticas se hagan y más ideas se aporten, más precisa será la identificación de lo no esencial.

El análisis y crítica de la información debe realizarse desde diversos puntos de vista:

- ¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico y constante?
- ¿Es lo más sencillo y claro?
- ¿Puede mejorarse, combinarse o eliminarse las operaciones?

- ¿Es posible eliminar demoras?
- ¿Existen cuellos de botella que deben eliminarse?
- ¿Tiene la flexibilidad necesaria?
- ¿La información que proporciona, es la necesaria y se obtiene con oportunidad?
- ¿Permite cumplir los objetivos, con el mínimo costo posible?
- ¿Reúne los requisitos de control interno?

Diagnóstico.

La finalidad del diagnóstico resultante del análisis y crítica del procedimiento actual lo constituye la identificación de las deficiencias e irregularidades del procedimiento; deberá presentarse en un documento que señale las causas y sugerencias a las fallas que entorpecen el buen funcionamiento del procedimiento.¹⁶

El diagnóstico es el medio que deberá utilizar el analista para dar a conocer a los afectados y/o usuarios del procedimiento, los resultados del análisis y crítica de la información recabada.

La etapa del diagnóstico es la más importante del estudio de procedimientos y comprende básicamente:

- Revisión de un procedimiento actual.
- Un breve estado de problemas. El análisis de los verdaderos problemas que se hayan encontrado.
- Una lista de información adicional que se requiere para la fase de diseño. "El diagnóstico es un resumen de síntomas y solución".

El trabajo del analista en esta etapa debe proporcionar soluciones efectivas a los problemas detectados en la fase de análisis. El diagnóstico tiene como objetivos principales exponer a los funcionarios responsables las

¹⁶ Gómez, Ceja Guillermo, *Sistemas Administrativos Análisis y Diseño*, Mc Graw Hill, México, pág 132.

condiciones de operación y las prácticas inadecuadas; las deficiencias e irregularidades del procedimiento, así como las bases que fundamentan los cambios.

Técnicas de representación y análisis de procedimientos.

Algunas técnicas para la representación de documentos administrativos llegan a un nivel de análisis tan detallado que en ciertos casos el analista tiene que hacer uso de todos sus conocimientos para realizar un análisis lógico para descubrir fallas y sugerir mejoras en el procedimiento en estudio.

En esta fase de elaboración de manuales de procedimientos el analista puede auxiliarse de los siguientes instrumentos de análisis:

a) Cuadro de análisis del proceso. Se utiliza para exponer con detalles claros los pasos de operaciones de riesgo temporal y permanente y el transporte que el procedimiento requiere. Este cuadro tiene por objeto analizar la eficiencia de la distribución o afluencia de trabajo.

b) Cuadro de análisis de formas con datos que se repiten. Se emplea para determinar todos los datos que se registren en una forma o grupo de formas, por lo general esto último, casi siempre se utiliza para analizar la posibilidad de combinar dos o más formas.

c) Cuadro de procedimiento. Por medio de este cuadro se presenta la afluencia de documentos y los pasos de operación que se necesitan para un proceso. Es muy conveniente su utilización, cuando el procedimiento esta relacionado con una complicada afluencia de documentos.

d) Cuadro de distribución de formas. Es una versión simplificada del cuadro de procedimientos. Muestra la afluencia de formas por medio de columnas que representan unidades de la organización o empleados de oficina, sin anotar los detalles del proceso. Es una manera de contar todas las copias de una forma, e indicar las unidades que están relacionadas con ellas.

e) **Fluxogramas.** Este medio de análisis es uno de los más importantes, por las muchas ventajas que ofrece, es la forma más sencilla y lógica de representar un procedimiento con todas sus operaciones y documentos que involucra, desde su conocimiento hasta su terminación.

3.4.4 Diseño de procedimientos.

Una vez efectuado el análisis, el analista tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema en estudio, por lo tanto a partir de este momento, está en condiciones de sugerir las modificaciones que se hicieran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis.

En esta etapa se sugiere que todas las modificaciones que le hagan al procedimiento se discutan con el personal involucrado, a efecto de poder justificarlas o hacer las correcciones que resulten pertinentes.

Puntos que contiene un Procedimiento.

- **Título.** Son las palabras o frases que sirven para identificar el tema al que se refiere el procedimiento.
- **Propósito.** Es la explicación que se pretende cumplir al realizar un procedimiento.
- **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.** Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- **Responsables.** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

- **Políticas o normas.** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

- **Procedimiento (descripción de operaciones).** Presentación por escrito en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento en general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

- **Diagramas de flujo.** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.

- **Formularios o Impresos.** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

- **Glosario de términos.** Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

3.5 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Presentar un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por lo tanto, es necesario agrupar en un documento todos los procedimientos, lo que se conoce con el nombre de manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que aseguran la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

1. Presentar una visión general e integral de cómo opera la organización.
2. Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
3. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
4. Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
5. Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica o a su unidad administrativa.
6. Aprovechar al máximo los recursos humanos y materiales.
7. Conocer los canales de comunicación de las diferentes unidades administrativas que participan en el procedimiento.

3.6 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permite registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operaciones de un organismo social.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quien, como, cuando, donde, y para que han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

En la actualidad contar con una cultura de adaptación y seguimiento a procedimientos administrativos en toda empresa, resultaría de gran ayuda para funcionar en todas sus actividades de manera eficiente, eficaz y con una alta productividad; pero desgraciadamente esta cultura no impera en la mayoría de las empresas mexicanas.

3.7 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Con el objeto de facilitar su exposición, los manuales de procedimientos se pueden dividir en dos categorías que son:

a) **Sistemas y procedimientos de fábrica o taller.** Son aquellos identificados con la fábrica, proyecto de construcción, mantenimiento, etc. Quedan incluidos en este rubro los procedimientos (manuales o mecánicos) que se utilizan en la fabricación, construcción y mantenimiento de objetos, así como el manejo e las partes y materiales utilizados.

b) **Sistemas y procedimientos administrativos.** Son los que se identifican con la función administrativa, en su sentido más amplio. Quedan comprendidos en este grupo los procedimientos de manejo de documentación, información, proyectos, programas de trabajo, presupuestos, normas de trabajo (actuación), contabilidad, control de producción y asuntos similares; no importa si se ejecutan en la fábrica o en la oficina. Los sistemas y procedimientos de oficina pueden ser efectuados manualmente o por máquinas.

Por otra parte los manuales de procedimientos pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales; por ejemplo; como operar una maquina de contabilidad.
- Practicas departamentales, en las que se indican los procedimientos de operación de todo departamento; por ejemplo; el manual de reclutamiento y selección de personal.
- Practicas generales en un área determinada de actividad; por ejemplo; el manual de procedimientos de ventas, los manuales de producción, el manual de finanzas.

También pueden clasificarse de acuerdo con su ámbito de aplicación y alcances en manual de:

- Procedimiento general. Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- Procedimiento específico. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir de manera sistemática con sus funciones y objetivos.

"De lo anterior podemos deducir que un manual de procedimientos es un documento de los comos:

- Como dar de alta o de baja a una persona en la organización.
- Como agregar una cuenta nueva al libro mayor general.
- Como atender y resolver reclamaciones de los clientes, etc.¹⁷

3.8 RESPONSABLES DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Es evidente la necesidad de contar con un responsable de los procedimientos, dado que su ausencia puede originar que el personal haga poco o ningún caso de estos procedimientos y por otra parte establecer objetivos duplicados, conflictivos e incompletos.

Teniendo en cuenta estos peligros es necesario que el personal tenga un conocimiento adecuado del tipo y alcance que tenga el esfuerzo, que se gasta en la dirección, control y mejoramiento de los procedimientos y sistemas.

Para adquirir el grado de comprensión del procedimiento en todo el personal es necesario:

- a) Un documento explicativo del programa general de sistemas y procedimientos de la empresa, expresando claramente su objetivo y firmado por el más alto funcionario.
- b) Partiendo del programa general de la empresa, la construcción de programas departamentales definitivos, haciéndolos mas específicos, especialmente en lo concerniente a la responsabilidad.
- c) Establecer reuniones de orientación y discusión sobre el significado de los programas, para conducir el mantenimiento y la coordinación acerca de la forma en que estos programas operan.

¹⁷ Rodríguez, Valencia Joaquín, Como elaborar y usar los manuales administrativos, 3ª edición, ECASA, México, pág 102.

- d) Ver que todas las descripciones escritas del trabajo contengan referencias específicas de las responsabilidades de cada individuo y del trabajo que debe ejecutar.

Quando se ponen en práctica las medidas y planes anteriores, las responsabilidades resultantes caen con frecuencia dentro de los moldes que se indican a continuación;

Las responsabilidades del trabajador son:

- Poner en práctica las instrucciones de procedimientos, ya sea de forma verbal o escrita.
- Describir y sugerir a su superior modificaciones y mejoras.

Las responsabilidades del supervisor son:

- Guiar y dirigir a su personal a cargo, hacia las obligaciones que imponen los sistemas y procedimientos.
- Coordinar su trabajo con el de otras unidades administrativas a fin de resolver asuntos relativos a los sistemas y procedimientos de mutua incumbencia.

Las responsabilidades para administradores a niveles intermedios son:

- Tener una responsabilidad mayor en los sistemas y procedimientos, pues dicha responsabilidad abarca más personal y un mayor número de funciones.
- Es una responsabilidad muy profunda, dado que abarca mayor número de niveles de autoridad y responsabilidad.
- Responsabilidad de defender la política de la empresa y el programa de sistemas y procedimientos.

Las responsabilidades de los funcionarios más altos son:

- Reconocer el valor del esfuerzo amplio de una empresa bien organizada e integrada para desarrollar y conservar sistemas y procedimientos eficaces
- Exigir a su personal directivo y a los ayudantes de cada área que preparen, coordinen y sometan a su consideración un programa de sistemas y procedimientos del trabajo administrativo.
- Aprobar, modificar y ejecutar el programa general.

Las responsabilidades del coordinador de la unidad de sistemas y procedimientos son:

- Es vital la visión o la aplicación de procedimientos que se establezcan para un funcionamiento eficaz y eficiente de la empresa
- Es de él, ver aquellas variables y modificaciones que puedan sufrir los sistemas y procedimientos para seguir evolucionando.

3.9 VENTAJAS DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

Los procedimientos buscan evitar el caos y la incongruencia propia de la actividad que persigue la dirección, el control y la coordinación de las actividades de una empresa. Ayudan a dirigir todas las actividades de la empresa hacia unos objetivos organizacionales comunes, buscan la economía permitiendo a la dirección evitar gastos en estudios periódicos y delegar autoridad a los subordinados.

Los procedimientos administrativos deben ser diseñados para asegurar que la información pertinente fluya a las personas que necesiten esos datos y que cada uno de los involucrados en el proceso entienda qué es lo que va a hacer con ellos.

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para ejecutar las actividades rutinarias y específicas, se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto (bien o servicio), turno de trabajo, disponibilidad del equipo y material, incentivos y otros factores.

El procedimiento determina el orden en que deben realizarse un conjunto de actividades.

Dadas las características de los procedimientos, a lo que se refiere que son muy específicos y detallados, su establecimiento básicamente debe iniciarse al nivel operativo de las organizaciones.

Cada unidad orgánica de las que conforma una empresa, tendrá diversos procedimientos específicos.

Los procedimientos correctamente diseñados e implementados generan las suficientes ventajas en cualquier tipo de organización, ya sea ésta pública o privada:

- Conservar el esfuerzo administrativo.
- Ayudar a imponer un nivel de consistencia en toda la organización.
- Facilitar la delegación de autoridad y la fijación de responsabilidad.
- Conducir al desarrollo de métodos más eficientes de operación.
- Permitir importantes economías de personal.
- Facilitar la acción de controlar.
- Ayudar a lograr la coordinación de actividades.

Conceptos y enfoque.

La bondad del concepto de enfoque de los sistemas y procedimientos en cualquier compañía estará en proporción directa con el grado en que ella adopte los siguientes principios fundamentales:

1. La deliberación de los sistemas y procedimientos es una parte esencial de todos los procesos de administración de empresas.
2. La aplicación de las deliberaciones de los sistemas y procedimientos al proceso administrativo debe ser dinámica.
3. Los planes de acción, alcance, objetivos y responsabilidades del programa de los sistemas y procedimientos de la compañía deben presentarse por escrito y con claridad.
4. A todos los niveles administrativos y a todos los empleados se les debe informar, con un instructivo del programa o en otra forma, cuales son sus responsabilidades en los sistemas y procedimientos.
5. La responsabilidad y explicación de llevar a cabo los objetivos de los sistemas y procedimientos, debe depositarse en los ejecutivos de línea y en los supervisores.
6. La responsabilidad de los aspectos técnicos del programa de los sistemas y procedimientos debe colocarse, perfectamente, en personal asesor formado por especialistas en sistemas y procedimientos cuando sea factible económicamente, emplear a dichos especialistas.
7. Si el perfeccionamiento de los sistemas y procedimientos, por medio de la simplificación, modernización o estandarización, no debe considerarse como una carrera por etapas; si es una función continua y repetida que puede pagar con una multitud de resultados benéficos, siendo solo unos cuantos de dichos resultados de una naturaleza espectacular.

Si en cualquier organización se contemplan los principios anteriormente mencionados en los programas de sistemas y procedimientos, es mas factible y susceptible del éxito de dichos programas, el cual debe convencer a los

funcionarios y empleados de la empresa de que la adopción a ellos lleva tiempo e inversión, pero que a fin de cuentas es por un mejor funcionamiento de actividades, tiempo economía y productividad optima.

Como podemos ver, los manuales y procedimientos son vitales dentro de toda organización, ya que cuentan con lineamientos, normas y políticas que sirven como guía para el logro de los objetivos que se fijan las empresas; ahora presentamos como poder diseñar e implementar adecuadamente un procedimiento administrativo.

CAPITULO 4

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN
PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO.**

4.1 PLANEACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

La naturaleza de los sistemas y procedimientos varía de una empresa a otra; su estructura orgánica, el grado de actividad de los sistemas en esta estructura y su reglamento administrativo bajo el cual funciona, tiene una gran influencia sobre los tipos de estudio que se realicen.

"Teóricamente cada estudio de sistemas y procedimientos forma parte de un programa minuciosamente planeado que abarca un largo periodo y que cuenta con la aprobación de la dirección de la empresa, así como de los gerentes empleados para cada plan de trabajo"¹⁸.

El director del personal de asesoría de sistemas y procedimientos debe contar con el enfoque teórico y práctico de un programa. Su experiencia en el campo de los problemas, así como su conocimiento profesional de los sistemas de trabajo deberán guiarlo en el manejo de los diferentes tiempos de estudio,

El especialista debe contemplar gráficas, cálculos de trabajo, listas de tareas, etc., así como la naturaleza del problema, su fuente de origen y los objetivos limitados del mismo, esto si no quiere caer en fallas para la elaboración de dicho procedimiento.

4.1.1 Aspectos de Importancia para un estudio completo.

Los siguientes puntos ayudarán a toda empresa para tener una visión general de lo que se puede implantar o modificar en cualquier etapa de investigación que efectúe.

¹⁸ Rodríguez, Valencia Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, ECASA, 3ª reimpresión, México, pág 79.

a) Políticas.

La empresa moderna tiene gran variedad de objetivos, son tan variados estos objetivos que hay que clasificarlos y así por ejemplo tenemos objetivos generales, particulares que pueden ser departamentales o individuales, etc.

Ahora bien, todos y cada uno de estos objetivos son perseguidos mediante orientaciones de la conducta que reciben el nombre de políticas.

Existen muchos aspectos que causan desconcierto y baja de moral entre el personal; uno de ellos es la falta de precisión en las políticas, su ambigüedad o su carencia. Esto desde luego afecta a los procedimientos porque una política que se aplique regularmente, pero que esté mal elaborada, daña al mejor sistema diseñado.

Sería ideal que las políticas fuesen siempre entregadas por escrito, porque se evitarían así muchas tergiversaciones, pero lamentablemente, existen políticas que son de uso restringido, otras que son confidenciales, otras que son conocidas en mayor o menor grado de acuerdo con la capacidad del empleado. Lo cual ocasiona carencia al seguimiento de dicha política.

Cuando se detecte una política mal elaborada que afecte al área de trabajo, el analista deberá comunicárselo a quien corresponda.

b) Organización.

La organización de una empresa es un factor muy importante de conocimiento para el analista de sistemas.

Un análisis de las funciones de la empresa, valiéndose de una gráfica adecuada, nos revelará los peligros de esta estructura. Ya que al estar mal ubicados su desempeño disminuirá por muy importante que sea.

c) Objetivos del sistema.

Conociendo los problemas en la organización se deben establecer los objetivos del sistema que ayudarán a solucionarlos.

El objetivo primordial de un sistema es proporcionar a la empresa un mecanismo para el ejercicio de una adecuada administración.

d) Información sobre volumen de trabajo.

La determinación de los volúmenes de trabajo es necesaria en la planeación de las labores que habremos de realizar con motivo del estudio que nos ha sido encomendado.

Los volúmenes atienden a dos puntos de vista. Uno al número de veces que una tarea se realiza en la unidad de tiempo elegida, por ejemplo: el número de veces que se archiva un tipo de documentos diariamente. El otro punto de vista se refiere al tiempo que toma ejecutar una operación, por ejemplo: el tiempo que se lleva la elaboración de una factura.

e) Información sobre el atraso en la ejecución.

Aquí tiene especial importancia la investigación de los posibles atrasos en la ejecución. La labor de analista será entonces analizar meticulosamente paso a paso lo que realmente sucede en las otras tareas que efectúan los que intervienen en este trabajo estudiando los puntos de demora. Esto para saber que factores entorpecen el logro de los objetivos.

f) Secuencia de actividades.

El analista debe desarrollar un plan de actuación detallado; esto para evitar movimientos discordantes. La mejor manera de coordinar las actividades y eliminar elementos ilógicos, la constituyen la escritura del plan y

su revisión periódica de acuerdo con las circunstancias que vayan apareciendo. En estos papeles deben incluirse:

1. Una lista de información requerida.
2. Las fuentes donde posiblemente se pueda conseguir esta información.
3. Necesidad de personal auxiliar.
4. Una relación del tiempo en que las diversas fases de la investigación se realizarán.

Con el objetivo de asegurar que toda la información será completada, correcta y valida, se recomienda realizar de vez en cuando una doble comprobación y realizar un muestreo selectivo cuando sea aplicable.

g) Actitud alerta.

El analista de sistemas debe estar alerta ante la información obtenida. Los datos deben aceptarse solo cuando haya seguridad de que son ciertos.

El personal puede suministrar información errada. Algunas veces ellos mismos están mal informados, otras no admiten su ignorancia y por tanto adivinan la respuesta. El deber del analista es asegurarse que lo que ha anotado sea la forma como realmente se efectúa la operación.

h) Costo de operación.

Este es variable, ya que hay elementos intangibles que pueden inferir para lo cual se recomienda usar cifras relativas.

4.1.2 Solicitud de un proyecto.

Al aceptar las peticiones para estudio, el conocimiento de los planes colectivos de las empresas, nos da adecuados resultados. La cooperación aumenta el valor del estudio cuando todo el personal empleado se da cuenta de que sus superiores son parte de la petición.

El administrador de cada grupo asesor de sistemas y procedimientos debe estar alerta para atender peticiones obstinadas o perjudiciales

Un medio para asegurar que el solicitante de un estudio ha considerado el valor de un proyecto, es el indicar que las solicitudes se lleven a cabo por escrito no eliminando la conveniencia de discutir el estudio que se solicita antes de iniciarlo.

La asignación de un programa.

El objetivo es la perfección en la descripción del proyecto, su alcance y fondo, a fin de hacer que la asignación resultante sea completamente clara en la mente del análisis que ha de efectuarla.

Aún los trabajos pequeños deben asignarse por escrito.

La hoja de asignación del programa, elaborada por el administrador de la unidad de sistemas y procedimientos dependiendo de la complejidad del estudio, ayudará a aclarar y precisar la asignación del proyecto.

El objeto del estudio deberá indicarse en la hoja de asignación del programa. La hoja de asignación del proyecto deberá estudiar los métodos, reportes, exámenes de manuales, registro de personal, entrevistas, cuestionarios, etc., a seguir por el analista, así como indicar el fondo pertinente del problema en estudio.

También en la hoja de asignación del programa, deberá indicarse el alcance del estudio de sistema y procedimiento, el cual será definido necesariamente, por el tamaño y naturaleza del estudio así como por la competencia del analista. La hoja de asignación deberá de igual forma indicar en forma concreta las actividades a desarrollar.

4.1.3 Planeación del estudio de sistemas y procedimientos.

Ahora estudiaremos el curso de acción que ha de sugerirse en el desarrollo de un estudio de sistemas y procedimientos, determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones.

La planeación del estudio de sistemas y procedimientos comprende la tarea de integrar un número de elementos que el analista de sistemas debe tener presente aún durante el estudio preliminar; de otro modo podrá más tarde tener dificultades, particularmente en lo que se refiere a personal y a la fecha de terminación del trabajo.

"Cuando el analista de sistemas recibe la hoja de asignación de proyecto, tendrá que planear el estudio auxiliándose con la selección de antecedentes y métodos de la empresa. El responsable de la unidad de sistemas y procedimientos, o bien, los coordinadores de grupo, deberán aprobar el bosquejo antes de que el analista comience el estudio"¹⁹.

Una parte importante en la planeación del estudio es la preparación perfecta de los analistas responsables. Para captar la atención de los coordinadores, el analista debe demostrar que tiene una concepción general del problema y un conocimiento verídico de las condiciones del trabajo, por esta razón el analista debe documentarse antes de principiar el estudio.

¹⁹ Rodríguez, Valencia Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, ECASA, 3ª reimpresión, México, pág 86.

4.1.4 Actividades de Investigación.

Las actividades de investigación para la planeación del estudio del sistema son las siguientes:

- Estudio preliminar.
- Definición del área que se va a investigar.
- Determinación de los detalles del estudio.

1. Estudio preliminar.

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto que proporcione una primera idea global del problema.

El estudio preliminar está encaminado a separar los factores del problema para su mayor comprensión, no a descubrir soluciones.

Deberá hacerse un estudio preliminar con la finalidad de:

- Tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones administrativas de la empresa.
- Evaluar la efectividad de la determinación del área en cuestión.
- Descubrir áreas en las que haya problemas.
- Evaluar las áreas o secciones que puedan ser causa de una revisión posterior.
- Proponer, en su caso, medidas correctivas.
- Estimación del tiempo, recursos humanos, materiales y financieros necesarios.

a) Contenido del estudio preliminar.

1. Información documental, comprende: manuales administrativos, registros de personal, revisión de estudios previos en las áreas afectadas, etc.
2. Información sobre el campo de trabajo, aquí se contemplan organigramas, listas de funciones, gráficas, reportes, etc.

b) Entrevistas previas.

Es conveniente entrevistar a algunas personas directamente relacionadas con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas. Probablemente, de estas entrevistas surjan algunas sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos tomar en cuenta durante nuestro estudio de sistemas.

2. Definición del área que se va a investigar.

Tenemos que definir cual será la materia de nuestro estudio. Puede ser desde luego toda la empresa o bien un departamento o una sección.

Entre otras preguntas que le conviene hacer al analista de sistemas están las siguientes;

- ¿Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar?
- ¿Por qué es necesario estudiar cada uno de ellos?
- ¿Cuándo habrá que efectuar el estudio para que rinda resultados óptimos?
- ¿Por dónde empezar?

Al proceder de esta manera, el analista adquiere una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacerse, para determinar el número de ayudantes que necesita, así como el tiempo que utilizará.

3. Determinación de los detalles del estudio.

Esto es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño de todos los procedimientos de la empresa.

La información deberá ser actual y digna de confianza, concreta y pertinente. Los datos habrán de ser claros y completos y suficientemente detallados para poder apreciar necesidades y relaciones que contribuyan a la realización del estudio.

Proceso de análisis.

- 1) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- 2) Describir ese hecho o esa situación.
- 3) Descomponerla a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- 4) Examinar críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
- 5) Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias con otros hechos.
- 6) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerándolas individualmente o en conjunto; tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comporten de forma aislada o por si solos, sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.
- 7) Identificar y explicar las diferencias y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular un diagnóstico de la situación.

4.1.5 Desarrollo de soluciones.

Por lo que se refiere a este aspecto la primera regla es encaminar el problema relacionándolo con todo el organismo social y analizándolo con base a las normas de actuación conocidas de la administración.

Los problemas pueden resolverse analizando en organismo con base en las siguientes interrogantes: ¿esta la función mal ubicada?, ¿Dónde establecer una nueva unidad orgánica para incrementar la especialización?, ¿pueden cambiarse funciones similares?, etc.

Otro aspecto importante para dar soluciones a problemas de sistemas y procedimientos radica en la eliminación de funciones, esto es más productivo que la simplificación. Una función debe eliminarse si no contribuye al objetivo ejecutado por la empresa o una sección de la misma.

"Los cambios de sistemas de alguna significación por lo común requiere uno o más procedimientos por escrito, el procedimiento general se organiza para exponer primeramente los objetivos, el alcance y las políticas, deben además establecerse las responsabilidades de las diversas unidades administrativas del organismo comprendidas en los procedimientos, finalmente se registran los detalles de ¿Cómo hacerlo?, por lo general estos arreglos son de acuerdo con las responsabilidades indicadas con claridad. Con este arreglo, el lector necesita seguir el procedimiento hasta donde satisfaga la necesidad de información"²⁰.

4.1.6 El Informe de sistemas y procedimientos.

La presentación de informes es una tarea típica de los asesores o de aquellos a quienes, en un momento dado, se les ha encomendado una labor de asesoramiento.

²⁰ Rodríguez, Valencia Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, ECASA, 3ª reimpresión, México, pág 92.

El informe debe estar dirigido al ejecutivo que tenga autoridad de aprobación puesto que indudablemente solicitará las opiniones de sus subordinados.

La distribución de las secciones de un informe varía de acuerdo con la materia tratada, el alcance, el enfoque y la extensión que el informe tenga. El informe deberá presentarse de manera atractiva, incluso cuando uno de estos elementos son opcionales.

Las recomendaciones se sacan de acuerdo a las conclusiones que se vayan teniendo del estudio, así como de los puntos de vista que contemplen tanto supervisores como subordinados de la organización; esto con la finalidad de tener un horizonte más amplio y así sustentar aquellas recomendaciones que se apeguen a los objetivos que pretende la empresa o un área que la comprenda.

4.2 IMPLANTACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO.

La implantación es la prueba de fuego de nuestras ideas; no basta con pensar las soluciones o los cambios, sino que hay que ponerlos en práctica, lo cual es difícil, si aceptamos que a los humanos nos gusta la rutina y que nos oponemos a los cambios

Para la implantación de un nuevo procedimiento se pueden adoptar las siguientes modalidades.

Aplicación parcial.

Esta modalidad se aplica en los casos en que se prevé una fuerte reacción al cambio, se aplicará poco a poco en nuevo procedimiento y a medida que se obtienen los resultados previstos, se va ampliando su campo de acción.

Aplicación en paralelo.

Al mismo tiempo que esta operando el procedimiento anterior se pone en operación el nuevo procedimiento de tal manera que se asegure que la información tenga la consistencia establecida a través del medio antiguo, el cual se sustituirá cuando el nuevo procedimiento opere en forma eficiente y eficaz.

Aplicación total definitiva.

Se implantará un nuevo procedimiento de esta forma cuando se tiene la seguridad del éxito y existe la colaboración del personal, es cuando se podrá decidir el cambio total del procedimiento de un momento a otro.

Ahora bien, antes que nada queremos dejar establecido que la implantación de un procedimiento nuevo se podrá realizar sin mayores complicaciones si se toma en cuenta y se mantiene comunicación permanente a lo largo de todo el estudio, con las personas beneficiadas por el cambio y los jefes inmediatos de éstas. En esta forma todos estarán al tanto del avance de nuestro trabajo y podrán en todo momento presentar sugerencias de mejora, lo cual a la larga los sensibiliza para aceptar el procedimiento que finalmente se diseñe.

En este orden de ideas, en la implantación se seguirán los siguientes pasos:

1. Aceptación del personal beneficiado por el cambio y de sus representantes
2. Adiestramiento del personal.
3. Verificación de la enseñanza.

Aceptación del personal beneficiado por el cambio y de sus representantes.

Este paso puede estar ganado de antemano si se mantiene una comunicación estrecha con los beneficiados por el cambio, hay que procurar siempre alentar las sugerencias de los empleados sobre las mejoras posibles y siempre que sean aceptables, deben adoptarse reconociendo su mérito.

En muchos casos se puede presentar resistencia para aceptar el procedimiento propuesto, pero esto normalmente se trata de una reacción al cambio, que es afín a todos los seres humanos, la cual se elimina mediante un adecuado convencimiento por parte de analista, para lo cual una vez más hacemos hincapié en las necesidades de incluir a los usuarios durante la realización del estudio, proporcionando ideas para señalar los puntos ineficientes de procedimiento y la forma de corregirlos; otras veces hay que demostrarles con hechos objetivos las ventajas de los procedimientos propuestos: menos tiempo ocupado, posibilidad de hacer actividades más creativas, ocupar un puesto superior, etc.; finalmente, también puede fomentarse la aplicación de las modificaciones, despertando un orgullo de ello en las personas elegidas para llevarlo a cabo.

Adiestramiento del personal.

Ante todo deberá contarse con el instructivo de procedimientos del nuevo trámite y disponer de copias suficientes para cada uno de los empleados. En el adiestramiento del personal deberán dejarse perfectamente claros todos los pasos del procedimiento y en especial aquellos en que participe cada una de las personas.

En muchas ocasiones el propio analista hará la demostración práctica de nuevo procedimiento poniendo especial énfasis en los puntos "claves" de cada operación. En seguida el empleado realizará el trabajo, recibiendo de inmediato las correcciones y recomendaciones pertinentes. Poco a poco, a

medida que avanza el conocimiento de procedimiento, se irá retirando la supervisión por parte de analista.

Verificación de la enseñanza.

Después de un tiempo de implantado el nuevo procedimiento se recomienda que se realice una revisión de sorpresa para verificar que se están respetando las normas dictadas en el instructivo de procedimientos. Es frecuente encontrar que los empleados vuelven parcial o totalmente a sus rutinas anteriores, en cuyo caso es necesario repetir el adiestramiento haciendo énfasis en que se obtienen mejores resultados con las rutinas propuestas que con las anteriores.

Solo de esta forma estamos asegurando que en un corto lapso podremos demostrar a las autoridades que nuestras recomendaciones están dando los frutos previstos.

Para finalizar la etapa de implantación sólo resta al analista de sistemas y procedimientos efectuar la documentación de estudio. Por documentación se entiende el hecho de recopilar y formar un expediente con los documentos y papeles que se utilizaron durante la realización del estudio; lo cual es de invaluable utilidad para el departamento de sistemas y procedimientos para consulta permanente, pero principalmente cuando se requiere volver a realizar un estudio dentro de esa área, o cuando se tienen problemas afines en otras áreas de la institución.

4.2.1 Mantenimiento del procedimiento.

Una de las fuentes de información respecto a los trabajos que tiene que efectuar el departamento de sistemas y procedimientos es el mantenimiento de todos los procedimientos. Este mantenimiento se basa en una revisión periódica, mediante la cual se constata si se están llevando a la práctica los instructivos de procedimientos, y en caso contrario se tomen las acciones correctivas pertinentes. Hay que entender que toda empresa está sujeta a

constantes cambios internos o externos y por lo tanto ese dinamismo se reflejará en sus procedimientos, alterando constantemente los instructivos.

Para determinar la frecuencia de revisión hay que considerar ante todo la complejidad del procedimiento. En general se puede decir que un procedimiento sencillo permanecerá más tiempo sin cambio; en contraste, uno complicado sufrirá modificaciones con mayor frecuencia.

Finalmente, se hace hincapié en que cualquier cambio que mejore un procedimiento debe registrarse de inmediato en el instructivo de procedimiento respectivo, pues sólo así podremos, por un lado, exigir su cumplimiento basado en que fue sancionado previamente por la autoridad correspondiente, por otra parte, para asegurar que todo el que requiera una consulta del mismo, tenga acceso al procedimiento vigente.

4.3 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS COMO MEDIO DE CONTROL.

En todos los momentos de nuestras vidas estamos sujetos a alguna forma de control externo. Ya sea en la familia, en la escuela, en el trabajo, en el tránsito, en el club, en la iglesia, o en cualquier tipo de fila, siempre alguien verifica nuestro comportamiento; lo evalúa, fiscaliza o monitorea. Difícilmente escapamos de la apreciación y evaluación ajenas. Hasta en las empresas existe una inmensidad de tipos de control para acompañar una cantidad de diferentes actividades, sean o no humanas.

4.3.1 Concepto de control.

El control es un elemento básico en la administración de toda unidad orgánica, tan es así, que va dirigido al uso del tiempo, a la precisión del papeleo, a la cantidad y flujo de trabajo y al dinero gastado.

Por tal razón la planeación y el control siempre irán íntimamente relacionados, a lo que se dice que si hay un mal control es el resultado de una mala planeación, pues la forma de cómo deben conducirse los esfuerzos y encaminarse los resultados del personal son poco claros y específicos.

Concepto.

Es una parte del proceso administrativo dedicada a la verificación de resultados en concordancia con lo planeado para el cumplimiento de los objetivos en base al trabajo realizado y la optimización de los recursos utilizados para efectuarlo.

El control es comparar lo resultado con lo planeado evaluándolo mediante el cumplimiento de estándares y aplicando las medidas correctivas necesarias.

Un estándar se entiende como una medida de comparación o un parámetro de referencia establecido con anterioridad que necesariamente debe ser alcanzado y en su mejor caso superarlo, facilitando notablemente el control.

La utilización de estándares presenta muchísimas ventajas, sin embargo; las que nos interesan se enuncian a continuación:

- Permiten manejar un lenguaje o terminología común en las áreas de trabajo logrando un perfecto entendimiento.
- Eliminan las prácticas complicadas a las que, como consecuencia del trabajo, pudiera recurrir el personal. El uso de descripciones sencillas en los estándares, permiten la fácil comprensión y ejecución.
- El trabajo es encaminado a límites cuidadosamente definidos y conocidos, evitando caer en desgaste de energía del personal.
- Hacen posible la producción en masa.

Una característica importante de la función de control señalada por la ciencia administrativa, es que su propósito es positivo porque significa que las

cosas se hagan o sucedan para alcanzar ciertos objetivos, e incrementar sus utilidades a corto, mediano y largo plazo.

No debe considerarse que la función de control tenga un carácter negativo, es decir, que impida que las cosas sucedan, por que no es represivo y es útil en la dirección de cualquier organización.

El control es una necesidad y una ayuda, no un impedimento o un obstáculo.

4.3.2 Características y tipos de los métodos de control.

Son numerosos los controles que manejan las entidades, dado que resulta imposible que el personal que labora se desempeñe libremente y a sus anchas operando las funciones como más de convenga y en las actividades de mayor agrado, es de vital importancia el manejo de un sistema de control integral compuesto por una serie de controles que abarque a la empresa en su conjunto, y sea aplicable por entero a todos los niveles jerárquicos, desde el nivel más alto hasta el nivel operativo.

Un buen control debe atender a dos requisitos fundamentales:

- Corrección de fallas o errores: el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- Prevención de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

En la medida que el control permita corregir las fallas actuales y prevenir las futuras, tanto mejor será.

4.3.3 Tipos de control.

Básicamente existen dos tipos de control: los controles efectuados sobre las personas y los efectuados sobre las cosas, ya sean máquinas, equipos, materiales, métodos y procesos, rutinas y procedimientos. Al primero se le conoce con el nombre de controles personales y a los segundos controles materiales.

Los controles personales vigilan el comportamiento y desempeño de las personas. Es el caso del control ejercido por el propio superior que debe supervisar el trabajo de los subordinados. Son llamados también controles humanos, por tratarse de la variable humana, sujeta a diferencias individuales de personalidad y comportamiento.

Los controles materiales, también llamados controles no humanos, se efectúan sobre elementos materiales, físicos o mecánicos, como máquinas, equipos, instalaciones, y se acostumbra realizarlos por medio de procesos de monitoreo electrónicos, eléctricos o mecánicos.

A continuación se presentan los siguientes medios de control aplicables en cualquier organización:

a) Auditoría Administrativa.

Toda auditoría administrativa está encaminada a realizar un análisis de situaciones, hechos y circunstancias en torno a las actividades realizadas. Permite ante todo dar una apreciación integral del estado de la empresa señalando el grado de efectividad con el que operan cada una de sus unidades administrativas.

William P. Leonard define la auditoría administrativa como: "un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución

o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes, objetivos, sus métodos y controles, su forma de operar y sus facilidades humanas y físicas."²¹

La auditoría administrativa como medio de control es un perfecto auxiliar para dar propuestas y soluciones ante problemas inevitables o fallas que surjan como producto del trabajo, ya que se ven reflejados en manifestaciones que afectan directamente la operación de un área específica de la empresa y en ocasiones de toda la empresa.

Mediante una investigación preliminar que contemple la detección de las posibles áreas que alojen la causa de las fallas; se define que factores de operaciones deben valorarse, seleccionándose herramientas adecuadas para su análisis y evaluado los resultados. Después de interpretar los resultados, la auditoría administrativa se complementa con un diagnóstico de la situación y un informe que incluya alternativas de solución, costo, medios a largo plazo y recomendaciones para su aplicación.

b) Control de formas.

"Una forma de oficina es un papel impreso que proporciona un espacio para poner información que debe ser transmitida a otros individuos, departamentos o empresas."²²

En múltiples ocasiones, el uso de las formas existentes en una empresa, difícilmente satisface las necesidades para las que fueron creadas.

Se ha demostrado que un debido y correcto control de formas constituye una disminución considerable de tiempo, dinero y esfuerzo humano.

La importancia de este control radica en considerar con absoluta honestidad, si una forma puede ser eliminada, si puede combinarse con otra, o

²¹ Rodríguez Valencia J., "Auditoría Administrativa", Editorial ECASA, 1980.

²² Ferry, George R. "Administración y control de oficinas", Editorial Continental, 1993

bien, proveer y mejorar todas las formas esenciales para la realización de las operaciones.

c) Control de reportes.

Los reportes utilizados en la mayoría de las empresas forman parte de un medio interno de comunicación que expresan básicamente información referente a las acciones administrativas pasadas, presentes y futuras, a manera de un documento concreto y sustancial que resume los resultados logrados u obtenidos, y proporciona algunas recomendaciones, mismo que se hace llegar al personal que le interesa.

El control de reportes radica en realizar una evaluación de cada uno de los reportes que suelen solicitarse, en los diferentes niveles, cuestionando tanto a los realizadores como a quienes lo reciben.

Ante todo se hace una recopilación de datos a sus realizadores respecto a tamaños, extensión, frecuencia y costo aproximado de cada uno de los reportes para que posteriormente se aplique al usuario un cuestionario que permita valorar su necesidad, uso y valor; y se considera, al igual que en el control de formas, la posibilidad de eliminarse, mejorarse o simplificarse.

d) Control de materiales de consumo.

De la misma manera que la falta de existencias del material de oficina de uso cotidiano puede retrasar el flujo de trabajo, el mal uso y desperdicio de los materiales repercute considerablemente en pérdidas económicas para la empresa.

El uso racional y medido del material de oficina, contribuirá en una disminución de su costo y en un mayor aprovechamiento de los materiales con que se cuenta.

Un medio de control efectivo es colocar a un encargado que controle el suministro interno de los materiales previa requisición de las áreas solicitantes de acuerdo a estándares de máxima y mínima cantidad por área o departamento previamente establecido.

Otra buena opción es mantener los niveles de existencia lo más bajo posible y por último vigilar que el área de abastecimientos compre material a precio bajo sin demeritar el estándar de calidad requerido.

e) Control Interno.

El control interno "comprende un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa privada, pública o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y generar adherencia a las políticas prescritas por la administración".²³

Se dice que es un plan de organización porque es un programa con actividades a realizar y define como se darán las relaciones entre las personas y su lugar de trabajo.

La contabilidad es vital porque tiene por objeto registrar todas las operaciones y presentar periódicamente información verídica y confiable y las funciones de los empleados establecen la distribución de las labores a realizar.

Un buen sistema de control interno es importante por la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa que representa. Estas razones dan la pauta para el desarrollo de controles de efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina y maquinaria entre otros.

²³ Perdomo, M.A. "Fundamentos de control interno", Editorial ECASA, 1993

Un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta fraudes, robos, errores administrativos, etc.

El control interno tiene como principales objetivos:

- Prevenir fraudes y descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa y financiera confiable y oportuna.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y en general todos los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en las operaciones del personal.

f) Control de manuales.

Los manuales de oficina contienen las instrucciones precisas para el empleado, de cómo debe operar, de la manera en que su puesto de trabajo encaja dentro de la empresa y de cómo contribuye con su buen desempeño a la correcta elaboración del trabajo.

Dependiendo del tamaño de la empresa, variarán en valor de importancia la utilización de los múltiples manuales de que puede hacerse uso.

- **Manual de políticas.** Partiendo de que una política es un principio general que regula la acción se tiene, que un manual de políticas es un compendio de todas aquellas acciones que se pueden y deben hacer cuando se presente la ocasión. Es una herramienta útil en la medida que las políticas expresadas por escrito permiten a los empleados conocer los parámetros por los que pueden moverse bajo determinada circunstancia, facilitando la difusión de éstas y exigiendo con mayor rigurosidad su cumplimiento.

- **Manual de operaciones o procedimientos.** Es una fuente de información importante que indica la manera de hacer el trabajo. Pueden ir dirigidos a tareas específicas o individuales indicando cuales son las actividades que debe desempeñar un empleado en su área de trabajo, o bien, enfocados a prácticas departamentales en que se describen las obligaciones y

responsabilidades de cada uno de los integrantes de un departamento. Así mismo, los generales de un campo especial; son aquellos que describen las actividades realizadas dentro de un trabajo de línea, se describe cada paso de la operación para tener un producto terminado y se analizan las actividades de eslabonamiento del trabajo.

- **Manual de organización.** También conocido como manual histórico de la empresa, cumple con la función de dar una visión amplia y general de la creación, desarrollo y funcionamiento de la misma, sirviendo al personal como medio de inducción y haciendo referencia sobre la ubicación de las instalaciones con que cuenta la organización, así como su área de trabajo y los superiores de los que depende.

La principal finalidad de este instrumento es crear en el empleado un sentido de pertenencia e integración a la organización.

g) Control de calidad.

Se define como la confirmación del producto o servicio con las especificaciones, estas especificaciones del producto o del servicio deben ser definidas en su etapa de diseño, de este modo el problema de control de calidad consiste en asegurar que el área de operaciones cumpla con las especificaciones durante la producción.

Uno de los aspectos fundamentales del control de calidad consiste en usar métodos estadísticos para determinar que cantidad de inspección debe hacerse.

Al usar métodos estadísticos se infiere, a partir de una muestra, si el producto se conforma o no con las especificaciones; esta inferencia se hace inspeccionando la muestra y decidiendo sobre la base si la producción total cumple o no con los estándares de calidad. Este proceso siempre implica la posibilidad de error, puesto que se está usando la información de una muestra para tomar una decisión.

Algunas de las técnicas estadísticas de control son:

- **Grafica de Pareto.** Para señalar las prioridades en las causas y en los problemas.
- **Diagramas de flujo.** Para estudiar la secuencia del sistema.
- **Diagrama de Ishikawa.** Para rastrear el sistema de causas.
- **Gráfica de movimiento.** Para vigilar el promedio final y el resultado.
- **Histograma.** Para comparar el sistema con la situación ideal de control.
- **Diagrama de dispersión.** Para probar la relación de causa a efecto.
- **Gráfica de control.** Para comunicarse con el proceso.
- **Capacidad del proceso.** Para definir nuestras verdaderas habilidades.

En la actualidad es de gran ayuda contar en las organizaciones con manuales y procedimientos para lograr un buen desempeño de todas las funciones y en caso de no obtener los beneficios esperados, ya se explicó también la forma de actualizarlos o renovarlos.

La implantación de los procedimientos variará de acuerdo a las actividades dentro de la organización y a las necesidades o servicios por satisfacer, contando también con la habilidad de los involucrados en el proyecto.

En seguida se presenta un caso práctico del procedimiento en el área de tarjetas de crédito de una institución financiera con la finalidad de redondear la importancia que tiene este tema en la actualidad, así como los resultados que se obtienen de su estudio y para proponer posibles mejoras.

CASO PRÁCTICO.

En el caso práctico se expondrá el procedimiento que actualmente utiliza la institución financiera BIBANCO para el otorgamiento Tarjetas de Crédito. Pero antes de empezar su desarrollo es necesario dar una reseña de los orígenes de este departamento en la institución bancaria.

En el año de 1969 la institución financiera BIBANCO, contaba para el otorgamiento de Tarjetas de Crédito con una empresa externa de nombre Qualyta, dado que era un nuevo producto para esta institución y en esos momentos solo contaba en su organigrama interno con sucursales y la Alta Dirección.

El modo funcional para el otorgamiento Tarjetas de Crédito en conjunto con la empresa externa Qualyta era de manera casi directa y con medidas de seguridad muy vulnerables; dado que solo era necesario el llenado de la solicitud física y la documentación que era comprobante de domicilio, identificación personal de interesado y recibo de nomina para que posteriormente, se llegaran todas las remesas de solicitudes a la empresa Qualyta para su recepción, captura en Sistema A – 101 (Sistema que manejaba el banco para tener un control de registros de las solicitudes ya elaboradas); para que posteriormente se comparara la solicitud física, con documentación presentada y Sistema A – 101, esto para ver que todo lo capturado en el Sistema se haya hecho sin errores, posteriormente se daba la respuesta de las Solicitudes que habían sido bien validadas, al solicitante por medio de mensajería que manejaba Qualyta; y aquellas Solicitudes que no contaran con la validación igual por los tres medios (solicitud física, documentación y Sistema A – 101) o presentara tachaduras enmendaduras o rotas, se trituraban directamente.

En estas condiciones de proceso otorgamiento Tarjetas de Crédito la institución financiera BIBANCO en el año de 1972, hizo de su interés la incorporación de este departamento pero ya dentro de sus filas como área interna de trabajo, ya que considera acertadamente que este producto es parte importante por medio del cual el banco generaba ingresos y que mejor contar para la institución con el control y seguimiento diario y de cerca de este

proceso, de ahí se dio a la tarea de contratar a gente que pertenecía en ese entonces a Qualyta la cual cubriera con ese perfil para las plazas, esto con la finalidad de ahorrar dinero y tiempo en contratación y capacitación al personal.

Con la forma funcional ya elaborada directamente por el banco, la Alta Dirección vio oportuno la creación de una nueva área de trabajo dentro del departamento, "Inspección Inicial", la cual fue creada porque ya se requería de un mayor control de las solicitudes para poder otorgar créditos, ver minuciosamente que toda la información capturada en el Sistema A - 101 fuera de manera correcta en comparación a la solicitud física y la documentación presentada por el cliente y confirmar asimismo vía telefónica a la empresa donde laboraba el solicitante para confirmar el ingreso que este percibía, esto con la finalidad de poder otorgar con mayor seguridad sus líneas de crédito; dejando a Recepción y Captura únicamente la recepción de las remesas de las Solicitudes para su separación y conteo.

Pero la Alta Dirección se ha estado preocupando con tener un alto índice de calidad, control y seguridad de sus clientes tanto reales como potenciales, así que estableció otra área de trabajo dentro de este proceso, "Verificación de Datos", al cual se le atribuyó la tarea de analizar al solicitante pero ya de manera más minuciosa y compleja, esto desde el historial crediticio que pudiese tener con otras instituciones, hasta la actualización de toda su documentación entregada por el solicitante, esto porque con anterioridad se presentaba documentación desactualizada y la forma de cobro era más complicada.

Es así como poco a poco se fue y se ha ido componiendo hasta nuestros días este Procedimiento Tarjetas de Crédito.

Por estas razones y por las exigencias que va teniendo el contar día a día con un mejor manejo de actividades y responsabilidades dentro de la institución financiera BIBANCO cada departamento fue elaborando su propio Procedimiento, el cual encaminará a las personas que participan en dichos

procesos a como realizar sus funciones y responsabilidades, estos procedimientos se han ido reforzando constantemente ya que las exigencias y necesidades así lo han ido forjando.

Por lo que también la alta dirección ha tomado la decisión de contar con asesoría externa que dé ideas para un procedimiento que esté a la vanguardia y seguir creciendo en el mercado, así que se contratan los servicios del C. Miguel Ángel Trujillo Hernández y del C. César Arturo Adam Bárcenas (Anexo 1), personas con experiencia en materia de procedimientos que pueden ayudar a la institución a alcanzar su objetivo.

Es así como damos paso a la presentación del Procedimiento Tarjetas de Crédito con el que cuenta actualmente la institución financiera BIBANCO.

PROCEDIMIENTO RECEPCIÓN Y CAPTURA.

Una vez mencionada la evolución que ha tenido el departamento otorgamiento de tarjetas de crédito en la institución financiera BIBANCO; pasamos a la presentación de los procedimientos que forman parte de este departamento; con la apertura del procedimiento de Recepción y Captura.

El presente procedimiento de Recepción y Captura da a conocer la forma en que se realizan las actividades día con día tanto para el analista como para el supervisor del área recepción y captura, esto desde la llegada de las solicitudes para su conteo, posteriormente capturar toda la información en el Sistema A – 170 (el cual sirve para evidenciar la captura y/o modificación en las solicitudes físicas en un sistema electrónico) para dar paso a la aceptación de aquellas solicitudes prospecto para el otorgamiento de crédito, las cuales pasarán a manos del área de inspección inicial para seguir con el proceso correspondiente.

Objetivo del procedimiento de recepción y captura.

Definir y establecer las actividades que deben ser realizadas para la recepción, separación, clasificación y captura de solicitudes contrato de tarjetas de crédito de los diferentes canales de venta autorizados por el banco.

Políticas de procedimiento de recepción y captura.

1. El horario de recepción para captura, será de las 15:00 a las 16:00 hrs. Dicho horario podrá variar de acuerdo a las necesidades y cargas de

trabajo. Cualquier retraso en la entrega se deberá notificar vía telefónica.

2. Los Analistas de Recepción y Captura deberán etiquetar cada una de las solicitudes contrato por folio consecutivo, por número de remesa que se le asigne y con fecha de captura, entregándolas en un plazo no mayor a dos días hábiles a partir de la fecha en que las reciban.
3. El horario de recepción de solicitudes contrato de tarjetas de crédito, deberá ser de las 08:00 a las 10:00 hrs., sellando con fecha del día de recepción y lo recibido después de las 10:00 de la mañana a las 15:00 hrs. se sellará con fecha del día posterior.
4. En caso que se presente una contingencia laboral el Supervisor deberá notificar vía e-mail a todos los responsables de los procesos que se vean afectados.
5. Todos los formatos que sean llenados para dejar registros de actividades, deberán ser elaborados con tinta y letra de molde, en caso de corrección se cruzará con una línea la inconsistencia, anotando a un lado la información correcta. Bajo ninguna circunstancia deberá utilizarse corrector líquido.
6. El responsable del proceso no deberá tener alimentos ni bebidas en sus estaciones de trabajo para evitar el daño o deterioro de las solicitudes.
7. El Supervisor de Recepción y Captura es el responsable de dar la inducción al personal de recién ingreso para que éste realice sus actividades de manera correcta.
8. El Supervisor de Recepción y Captura avisará al departamento de Sistemas cuando un nuevo usuario se incorpore al sistema de gestión de la calidad o cuando se va a dar de baja.

9. Los registros derivados del proceso se conservarán por un lapso de tiempo no mayor a tres meses
10. Todo el personal que detecte cualquier inconsistencia en producto o proceso, la reportara a su jefe inmediato.
11. EL Supervisor responsable del proceso atenderá las no conformidades con quien corresponda para que estas se resuelvan lo antes posible.
12. El Supervisor de Recepción y Captura cuando reciba notificación de actualización referente a estas políticas, lo dará a conocer a su personal en una reunión de trabajo en donde imprimirá el medio por el cual se recibió los cambios y en donde los analistas firmaran de enterados.
13. El Supervisor de Recepción y Captura deberá asegurarse que las bolsas y sobres pendientes por apertura o contar queden resguardados bajo llave, así mismo que esto sea trabajado al día siguiente.
14. En caso de inconsistencia y/o requerimientos el Supervisor de Recepción y Captura las reportará vía e-mail con la finalidad de tener evidencia en caso de que se vea afectada la productividad en la operación.
15. El Supervisor de Recepción y Captura es el responsable de solicitar el alta, baja o cambio de claves de usuario para el Sistema A – 170.
16. El Supervisor solicitará la baja de claves de usuario cuando alguna persona se ausente por vacaciones o incapacidad por varios días, así mismo el alta cuando este regrese.

Alcance del procedimiento de recepción y captura.

Todas las solicitudes contrato de tarjetas de crédito, provenientes de los diferentes canales de venta autorizados por el banco.

Desarrollo.

Responsable	Actividades
Analista de Recepción y Captura.	<p>1. Recibe bolsas y sobres de los canales de venta autorizados por el banco y solicitudes contrato del Supervisor de Recepción y Captura para su separación y clasificación de acuerdo a su entidad origen de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promotoras • VIP • Sucursales • Tiendas • Otros (promociones)

SI	ENTONCES
Las solicitudes recibidas son de promotoras o tiendas	Acusa de recibido estampando sello de pendiente por revisar y continua con la actividad 8.
Las solicitudes recibidas son de sucursales o VIP	Acusa de recibido y tuma al Analista de Recepción correspondiente.

Analista de Recepción y Captura.	<p align="center">Solicitudes contrato recibidas por Sucursales y VIP.</p> <p>2. Recibe del Analista de Recepción la mensajería recibida de sucursales y VIP, abre bolsas y sobres.</p> <p>3. Separa las solicitudes contrato de tarjetas de crédito según el tipo de producto validando que coincidan contra el número total de solicitudes especificado (punteando en la carta remesa dichas solicitudes) Anexo 2.</p>
----------------------------------	---

SI	ENTONCES
No reciben carta remesa de solicitudes contrato de tarjetas de crédito.	Clasifica por producto.
Faltan solicitudes contrato de tarjetas de crédito.	Anota a un lado la frase "no recibida" en la carta remesa de la solicitud faltante.
Sobran o no vienen especificadas en la carta remesa las solicitudes contrato de tarjetas de crédito.	Anota el nombre del solicitante de la solicitud sobrante en la carta remesa.
No contiene copia de la carta remesa	Únicamente sella de recibido y pone gancho en el original y archiva.

Analista de Recepción y Captura.	<p>4. Revisa que las solicitudes contrato de tarjetas de crédito contengan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de sucursal. • Número de nómina o RFC del promotor. • Número de producto solicitado por el cliente contra el producto anotado por el promotor. • Solicitud correspondiente, con doble firma.
----------------------------------	---

SI	ENTONCES
No contiene número de Sucursal.	Regresa la remesa a su Supervisor el cual la devolverá a quien
No contiene número de nomina o RFC del promotor.	corresponda para su correcta notificación y así poder continuar con las actividades.
El formato no corresponde o tiene registrado más de un producto.	

Analista de Recepción y Captura.	<p>5. Clasifica las solicitudes contrato de tarjetas de crédito de acuerdo al producto solicitado por el cliente.</p> <p>6. Arma remesas de 1 a 300 solicitudes contrato de tarjetas de crédito, recibidas en el día, utilizando dos pastas de cartón rígidas, colocando una en la parte inferior y la otra en la parte superior sujetándolas con ligas para evitar su deterioro.</p> <p>7. Recibe del Supervisor de Recepción y Captura solicitudes contrato para Captura.</p>
----------------------------------	---

Analista de Recepción y Captura.	<p align="center">Solicitudes contrato recibidas por promotoras y tiendas.</p> <p>8. Cuenta y valida que el total de solicitudes contrato sea igual al asentado en la carta remesa.</p>
----------------------------------	--

SI	ENTONCES
Faltan o sobran solicitudes contrato de las remesas.	Corrige el total de solicitudes en la carta remesa.

Analista de Recepción y Captura.	<p>9. Revisa que las solicitudes contrato contengan lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de nómina o RFC del promotor. • Número de producto solicitado. • Solicitud correspondiente, con doble firma.
----------------------------------	---

SI	ENTONCES
<p>No contiene número de nómina o RFC del promotor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto solicitado por el cliente no corresponde con el anotado por el promotor. • El formato no corresponde. • Falta la segunda firma en la solicitud contrato. 	<p>Regresa la remesa a su Supervisor el cual la devolverá a quien corresponda para su correcta notificación y así poder continuar con las actividades.</p>

Analista de Recepción y Captura.	<p>10. Separa de las cartas remesas original y copia, sella en señal de recibido y entrega copia a la entidad de origen.</p> <p>11. Arma remesas de 1 a 300 solicitudes contrato de tarjetas de crédito recibidas en el día, utilizando dos pastas de cartón rígidas colocando una en la parte superior y otra en la parte inferior sujetándolas con ligas para evitar su deterioro.</p> <p style="text-align: center;">Remesas de solicitudes contrato de tarjetas de crédito.</p>
Analista de Recepción y Captura.	<p>12. Valida que la información registrada coincida contra el formato de la solicitud contrato física.</p>

SI	ENTONCES
No coincide la información	Modifica la información en el Sistema A - 170 e informa al Analista correspondiente para que no recurra en el mismo error.

Analista de Recepción y Captura	<p>13. Recibe del Supervisor de Recepción y Captura remesas de solicitudes contrato.</p> <p>14. Ingresar al Sistema A - 170 y registra los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fecha de ingreso,
---------------------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de venta (procedencia), • Total de solicitudes, • Línea de producto, • Y captura toda la solicitud física en el Sistema A – 170 <p>15. Realiza diariamente un monitoreo aleatorio del trabajo de un Analista de Recepción y Captura para asegurar que se cumplan con las formas de trabajo mencionadas.</p> <p>16. Elabora reportes de revisión con las observaciones derivadas del monitoreo aleatorio, lo recaba en una carpeta durante el mes actual y el mes anterior y los entrega al gerente cuando así lo requiera.</p>
--	---

SI	ENTONCES
El trabajo realizado no se apega a lo establecido.	Informa al Analista de las inconsistencias detectadas para que las corrija y retroalimenta para que no recurra en el mismo error recabando su firma.
El trabajo realizado se apega a lo establecido.	Recaba en el reporte de revisión el resultado obtenido y felicita verbalmente al Analista.

Fin del Procedimiento.

PROCEDIMIENTO INSPECCIÓN INICIAL

El procedimiento de Inspección Inicial menciona aquellas actividades y responsabilidades que tienen tanto Analista como Supervisor participantes en dicha área, esto con la finalidad de encaminarlos a realizar de manera adecuada y correcta sus funciones, dando a conocer las medidas que tienen que cubrir para poder dar fidelidad de las solicitudes físicas en relación a la captura en el Sistema A – 170 y la documentación presentada por el Solicitante y así poder enviar al área de Verificación de Datos aquellas que acrediten con los criterios para su último proceso.

Objetivo del procedimiento de Inspección inicial.

Establecer los lineamientos para llevar a cabo la inspección de la fidelidad de la captura de la información contenida en la solicitud contrato de tarjetas de crédito; por el área de captura.

Políticas del procedimiento de inspección inicial.

- 1 Las fallas detectadas en los sistemas y/o equipos del área, serán reportadas y atendidas por el departamento de Sistemas.
- 2 En caso de que el Supervisor y/o Asesor responsable del proceso detecte una No Conformidad en producto o proceso, lo reportará con quien corresponda para que se atienda y se resuelva lo antes posible.
- 3 El personal responsable del proceso no deberá tener alimentos en sus estaciones de trabajo para evitar el daño o deterioro de las solicitudes contrato.

- 4 Todos los formatos deberán ser llenados con tinta negra o azul y con letra legible, en caso de existir alguna corrección se cruzará con una línea la equivocación y a un lado se escribirá claramente la información correcta.
- 5 En caso de que se extravié o se dañe una solicitud contrato, el Supervisor la reportara con quien corresponda para tener el control de estas solicitudes.

Responsabilidades.

El Analista de Inspección Inicial aplicará las inspecciones a las remesas capturadas con un muestreo aleatorio simple, cada vez que sea entregado en la recepción, un lote de remesas capturadas.

El Analista de Inspección Inicial almacenará temporalmente, cuando se requiera las solicitudes contrato bajo su custodia en el Archivo de Inspección Inicial correspondiente, siendo el responsable de archivarlas, para evitar su pérdida.

El Analista de Inspección Inicial reportará al Supervisor y/o Asesor cualquier inconsistencia y/o requerimiento en sistemas que afecte sus funciones.

El Analista de Inspección Inicial con la autorización del Gerente de Aseguramiento o del Asesor de Inspección Inicial podrá en caso de inconsistencia y/o urgencia, liberar anticipadamente las remesas sin Inspección Inicial realizándola posteriormente.

El Asesor de Inspección Inicial podrá, en caso de contingencia, modificar el criterio de tamaño de la muestra o selección de la misma.

El Supervisor de Inspección Inicial tramitará las facultades para acceder al Sistema A – 170, para la realización de sus actividades.

El Asesor y/o Supervisor de Inspección Inicial, es el responsable de solicitar, altas, bajas, modificaciones o reactivaciones de claves de acceso del personal al Sistema A – 170.

El Asesor y/o Supervisor de Inspección Inicial conservará los registros derivados de este procedimiento en un lapso no mayor a 3 meses.

El Supervisor de Inspección Inicial será el responsable de dar la inducción al personal de nuevo ingreso para su correcta actividad

Alcance del procedimiento de inspección inicial.

La inspección de fidelidad de las solicitudes contrato de tarjetas de crédito.

Desarrollo.

Responsable	Actividades
Analista de Inspección Inicial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe del área de Recepción y Captura de solicitudes de contrato tarjetas de crédito, las remesas correspondientes, con firma de acuse de recibo original, devolviendo copia a Recepción y Captura. 2. Captura en el archivo de Inspección Inicial los siguientes datos: <ul style="list-style-type: none"> • Línea • Número de cada remesa • Tamaño de cada remesa • Folio inicial de cada remesa • Nombre del Analista de Inspección Inicial.

SI	ENTONCES
El número de remesas recibidas es mayor a 50 y la línea o número de remesas son números consecutivos.	Se unifican en una sola remesa.

Analista de Inspección Inicial	<p>3. Imprime el registro de inspección de solicitudes capturadas tarjetas de crédito.</p> <p>4. Accesa al Sistema A – 170 y realiza su inspección de remesa aleatoria.</p>
--------------------------------	---

SI	ENTONCES
<p>Existe inconsistencia en el Sistema A – 170 para realizar validación de la información capturada por Recepción y Captura.</p> <p>Es urgente la remesa para trabajar, aplica el plan de contingencia.</p>	<p>1. Avisa al Supervisor y saca copias fotostáticas a los folios que conforman la muestra para realizar la inspección.</p> <p>2. Libera anticipadamente la remesa, sellando con la leyenda "Sin inspeccionar" en el control de solicitudes por remesa en cada una de las remesas.</p>

<p>Analista de Inspección Inicial</p>	<p>5. Localiza en las remesas la(s) solicitud(es) correspondiente(s) al (los) folio(s) seleccionado(s) en la muestra, sin perder el orden y ubicación de cada solicitud.</p> <p>6. Consulta en el Sistema A – 170 todos y cada uno de los números de folios seleccionados verificando la captura fiel de los datos contenidos en la solicitud contra lo desplegado en pantalla de los campos contenidos en el Sistema A – 170.</p>
---	--

SI	ENTONCES
<p>Los datos corresponden en forma fiel a lo asentado en la solicitud.</p>	<p>Se deja el espacio en blanco en los campos de los datos revisados en el Sistema A - 170</p>
<p>Algún(os) dato(s) no corresponde(n) en forma fiel a lo asentado en la solicitud o dato(s) mal capturado(s)</p>	<p>Marca con una "X" en el(los) campo(s) de(los) dato(s) revisado(s) del renglón del folio para que se reconsidere y se haga el ajuste correspondiente.</p>

<p>Analista de Inspección Inicial</p>	<p>7. Una vez terminada la revisión de todos los folios de la muestra, contabiliza el número de registros, para su control.</p>
---	---

<p>Analista de Inspección Inicial</p>	<p style="text-align: center;">INSPECCIÓN DE TIPO DE PRODUCTO TARJETAS DE CRÉDITO</p> <p>8. Inspecciona cada uno de los folios del Sistema A – 170 contra solicitud contrato de la siguiente manera:</p> <p>Que coincida el tipo de producto solicitud contrato contra el producto que arroja el reporte en el folio correspondiente.</p> <p>Que coincida el número de producto de la solicitud contrato contra el número de clave que arroja el reporte en el folio correspondiente.</p> <p>Que el número de línea que arroja el reporte en el folio correspondiente coincida contra los primeros dos números del folio de la solicitud contrato.</p>
---------------------------------------	---

SI	ENTONCES
<p>En todos los folios inspeccionados, las líneas y tipo de producto son correctos.</p>	<p>Llena los campos fecha, total de remesas intencionadas, y firma en señal de haber efectuado la inspección y continua con la actividad 16.</p>
<p>En alguno(s) de lo(s), línea(s) o el tipo de producto no son correctos.</p>	<p>Marca con una "X" en el campo incorrecto y continua con la actividad 7.</p>

Analista de Inspección Inicial	9. Envía un e-mail en consistencia al Supervisor y Asesor de Inspección Inicial reportando el error encontrado.
Asesor y/o Supervisor de Inspección Inicial	10. Revisa que la(s) remesa(s) haya(n) sido correctamente rechazada(s).
	11. Firma en la carátula de las solicitudes por remesa anotando la leyenda "Devoluciones por Error en Tipo de Producto" autorizando al Analista de Inspección Inicial la devolución de la(s) remesa(s).
Analista de Inspección Inicial	12. Requisita el formato "Remesa Rechazada por Tipo de Producto Incorrecto" (Anexo 3); en 2 originales, entregando un original junto con la(s) remesa(s) con error al responsable de Recepción y Captura firmando acuse de recibido.
	13. Recibe del área de Captura la(s) remesa(s) recapturadas junto con el registro "Remesa Rechazada por Tipo de Producto Incorrecto" con los datos de la remesa ya corregida.
	14. Recibe conforme la actividad 1 junto con las remesas recapturadas y el registro "Remesa Rechazada por Tipo de Producto Incorrecto" con las nuevas remesas y folios asignados.
	15. Realiza nuevamente las actividades de inspección fidelidad.
Asesor y/o Supervisor de Inspección Inicial	16. Selecciona diariamente en forma aleatoria un paquete ya trabajado por alguno de los Analista y valida que este apegado conforme al presente procedimiento.

SI	ENTONCES
El trabajo realizado no se apega a normatividad.	Informa al Analista de los errores encontrados para que los corrija y no se repita. Continúa con la actividad 19.
Es la segunda ocasión en un mes que el Analista incurre en errores o no se apega al procedimiento.	Capacitara al Analista en los puntos en donde se detecte las inconsistencias.

Analista de Inspección Inicial	17. Entrega al área de Predictaminación (Tarjetas de Crédito):
Supervisor de Inspección Inicial	a. Lote de solicitudes inspeccionadas b. Control de solicitudes por remesa.
	18. Requisita en Reporte de Producción Diaria por Analista para entregarlo al Supervisor de Inspección Inicial.
	19. Valida la información contenida en el Reporte de Producción Diaria por Analista

Supervisor de Inspección Inicial	20. Requisita el Reporte de Revisión anotando la siguiente información: Nombre y firma del Analista Fecha de revisión Observaciones del Supervisor Nombre y firma del Supervisor Archiva Reporte de Revisión para su control.
----------------------------------	--

Fin del Procedimiento.

PROCEDIMIENTO VERIFICACIÓN DE DATOS (TELEFÓNICO).

Este Procedimiento de Verificación de Datos explica actividades y responsabilidades por realizar, tanto para el Analista como el Supervisor del área, iniciando con el recibimiento de todas las solicitudes que se encuentran registradas en el Sistema A – 170 las cuales ya fueron validadas por Inspección Inicial; y así corroborar nuevamente toda la solicitud vía telefónica y así dar respuesta definitiva al solicitante o cliente potencial de su crédito.

Objetivo del procedimiento de verificación de datos (telefónico).

Definir y establecer las actividades que deben ser realizadas para comprobar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud contrato por el solicitante y registrada en el Sistema A – 170, vía telefónica.

Políticas del procedimiento de verificación de datos (telefónico).

1. El Analista de Verificación de Datos proporcionará, invariablemente su nombre y se identificará como miembro del banco, con la finalidad de facilitar la obtención de la información.
2. El Analista de Verificación de Datos registrará la información y el resultado obtenido en el Sistema A – 170.
3. El Analista de Verificación de Datos que detecte cualquier inconsistencia en producto o proceso, la reportará a su jefe inmediato.

4. EL Supervisor de Verificación de Datos conjuntamente con el Coordinador determinarán si las inconsistencias reportadas proceden a una no conformidad.
5. El Supervisor y/o Coordinador atenderán las no conformidades de manera inmediata, para su pronta resolución.
6. Todo el personal que llene formatos para generar registros deberá hacerlo con tinta y de manera legible (sin correcciones), en caso de equivocación se cruzará el error con una línea escribiendo el dato correcto a un lado con claridad. Bajo ninguna circunstancia se utilizará corrector líquido.
7. El Supervisor conservará los registros derivados de este proceso durante un tiempo no mayor a 3 meses.
8. Cuando así se requiera, el Supervisor de Verificación de Datos apoyará y/o atenderá a los Analistas en cualquier duda y/o llamada telefónica que rebasen su capacidad de atención.
9. El Supervisor de Verificación de Datos, cuando reciba notificación de actualización referente a normatividad lo dará a conocer a su personal en una reunión de trabajo en donde imprimirá el medio por el cual se recibió los cambios y en donde los analistas firmarán de enterados.
10. En caso que se presente una contingencia laboral el Supervisor deberá notificar vía e-mail a todos los responsables de los procesos que se vean afectados.
11. El Supervisor de Verificación de Datos avisará al departamento de Sistemas cuando un nuevo usuario se incorpore al Sistema de Gestión de la Calidad o cuando se va a dar de baja.

12. El Supervisor solicitará la baja de claves de usuario cuando alguna persona se ausente por vacaciones o incapacidad por varios días, así mismo el alta cuando ésta regrese.
13. En caso de existir alguna contingencia que afecte a los subsecuentes procesos, el Supervisor de Verificación de Datos notifica vía e-mail a los responsables para que tomen las medidas necesarias.
14. El Supervisor de Verificación de Datos es el responsable de dar la inducción al personal de recién ingreso para que éste realice sus actividades de manera correcta.
15. El Analista de Verificación de Datos deberá apegarse al tiempo de conexión establecido (para el turno matutino a las 07:00 hrs. y vespertino a las 13:00 hrs.)
16. El Analista de Verificación de Datos no deberá realizar llamadas personales durante las estrategias de trabajo.
17. El Analista de Verificación de Datos no deberá tomar alimentos ni bebidas durante las horas de trabajo.
18. El Supervisor de Verificación de Datos realizará minutas de trabajo para dejar asentadas instrucciones de trabajo o algún cambio en ellas.
19. El Analista de Verificación de Datos firma de enterado y aplica las instrucciones con pleno conocimiento de las mismas.

Alcance del procedimiento de verificación de datos (telefónico).

Todos los folios de las solicitudes contrato de tarjetas de crédito enviadas por el Sistema A – 170 para su marcaje telefónico.

Desarrollo.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Analista de Verificación de Datos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. En caso de duda consulta y utiliza la "Guía del Analista Verificación de Datos" Anexo (4). 2. Realiza su llamada telefónica de acuerdo al # telefónico que arroja el folio de solicitud contenido en el Sistema A-170 y realiza su verificación de datos de acuerdo a lo establecido en la "Guía de Verificación de Datos" Anexo (5). 3. En el Sistema A – 170, marca con el mouse en el recuadro "control de llamadas" los datos que se vayan obteniendo y en los recuadros con flechas selecciona una de las opciones que se presentan. 4. Invariablemente, anota en el recuadro de comentarios el nombre de su interlocutor (excepto si es el solicitante), el parentesco con el solicitante, en que teléfono sé esta realizando la llamada y las observaciones obtenidas durante la verificación telefónica.

SI	ENTONCES
Durante la verificación se detectan: <ul style="list-style-type: none"> • Datos mal capturados. 	Se anota en el espacio de comentarios la información obtenida y las observaciones realizadas.

<ul style="list-style-type: none"> • Datos incorrectos. • Datos abreviados. • Información incompleta. • Información adicional. • Observaciones relevantes. 	
<p>La verificación de datos cumple con las normas establecidas.</p>	<p>Registra la llamada como positiva-aceptada.</p>
<p>La verificación de datos no cumple con las normas establecidas,</p>	<p>Registra la llamada como negativa-declinada, con la causa de declinación correspondiente. Anexo (5).</p>
<p>No se logra la verificación de los datos mínimos de acuerdo a normas establecidas.</p>	<p>Registra la llamada como información incompleta – pendiente.</p>
<p>Si la llamada telefónica es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grabación telefónica para dejar recado. • Teléfono con tono de fax. • Teléfono suspendido. • Número de teléfono equivocado. • Número de teléfono no existe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisa que la lada corresponda a la entidad. • Registra la información obtenida en el Sistema A – 170 y registra la llamada como información incompleta – pendiente.

Problemas de comunicación.	
Se detecta que el teléfono particular es un celular.	Se le solicita su teléfono particular correcto o de un familiar directo que autoricen que se les puede dejar recados, el cual debe vivir en el mismo municipio o zona urbana.
Se detecta que el teléfono no es particular o de un familiar directo que viva en el mismo municipio o zona urbana y/o es de empleo, público, vecino, etc.	o zona urbana.

Analista de Verificación de Datos.	5. En caso de que el Solicitante proporcione teléfono de empleo, particular o recados diferente al registrado, se anotan todas las observaciones en la parte de comentarios y se verifica el teléfono proporcionado
------------------------------------	---

SI	ENTONCES
El teléfono particular, recados y/o empleo se confirman.	Se anotan las observaciones en la parte de comentarios. Se modifica el teléfono en el Sistema A - 170
Si no se logra contacto con el teléfono proporcionado (pendiente).	Registra las observaciones y registra la llamada como inf. Inc. - pendiente.
El teléfono particular o recados no corresponda o no lo autorizan.	Registra la llamada con la causa de declinación correspondiente. Anexo (5)

<p>Analista de Verificación de Datos.</p> <p>Supervisor de Verificación de Datos.</p>	<p>6. En caso de inconsistencia en el sistema A – 170 avisa a su Supervisor y realiza las actividades que el Supervisor crea convenientes; avisando este último al Administrador de Sistemas para el pronto reestablecimiento del mismo.</p> <p>7. En caso de que así se requiera, recibe indicaciones del Supervisor para hacer cambio de actividades que permitan mejorar los porcentajes de productividad.</p> <p>8. Realiza monitoreos constantes al sistema que le permitan controlar y medir el trabajo durante el día.</p> <p>9. En caso de que así lo requiera toma acciones y/o estrategias que le permitan mejorar los porcentajes de productividad, informándole al analista el cambio de campaña y/o actividades a realizar.</p>
---	--

<p>Supervisor de Verificación de Datos.</p>	<p>10. Elabora reporte general basándose en la productividad realizada por el analista al día (120 folios al día) y envía vía e-mail y/o papel al coordinador cuando así lo requiera.</p>
---	---

SI	ENTONCES
<p>El Analista rebasa la productividad establecida.</p>	<p>Obtiene en el reporte una calificación de "Excelente".</p>
<p>El Analista cumple con la productividad establecida.</p>	<p>Obtiene en el reporte una calificación de "Bueno".</p>

El Analista se encuentra por debajo de la productividad establecida.	Obtiene en el reporte una calificación de "Suficiente".
El Analista no cumple con la productividad mínima establecida (100 folios).	Obtiene en el reporte una calificación de "Deficiente". Analiza el resultado y si no se justifica, conjuntamente con el Coordinador evalúa las acciones a tomar en los aspectos que detecte y/o considere necesarios para corregir las anomalías.

Supervisor de Verificación de Datos.	<p>11. Durante los días laborales, realiza un monitoreo aleatorio a 4 analistas evaluando el buen desempeño en sus funciones.</p> <p>12. Deja registro de 3 a 5 llamadas por cada analista en el "Reporte de Monitoreo por Analista. Anexo (6)</p>
--------------------------------------	--

SI	ENTONCES
Si el Analista cumple con los rubros que se revisan.	Se le da un punto registrando en el formato la palabra SI. Anexo (6)

Supervisor de Verificación de Datos.	<p>13. Cuando el Analista finaliza cada una de las llamadas, el analista obtiene una calificación de acuerdo a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 10 Excelente b. De 8 a 9 Bueno c. De 6 a 7 Suficiente d. De 0 a 5 Deficiente
--------------------------------------	---

SI	ENTONCES
<ul style="list-style-type: none"> • El Analista obtiene calificación final de Excelente. • El Analista obtiene calificación final de Bueno. 	<p>Firman en el espacio correspondiente del reporte de monitoreo telefónico, anotando los comentarios u observaciones que sean necesarias, felicitando al Analista.</p>
<p>El Analista obtiene calificación final de Suficiente</p>	<p>Retroalimenta al Analista y firman en el espacio correspondiente del reporte anotando los comentarios y observaciones pertinentes.</p>
<p>El Analista obtiene calificación final de Deficiente.</p>	<p>Evalúa la necesidad de retroalimentar al Analista. En caso de reincidencia, avalúa conjuntamente con el Coordinador la acción a tomar para solucionar esta situación.</p>

Nota: Los rubros que el Analista de Verificación de Datos debe considerar como más importantes a calificar son: trato y atención al cliente y datos mandatarios (Nombre Completo del Solicitante, Razón Social donde Labora el Solicitante y Domicilio Particular donde radica el Solicitante).

Supervisor de Verificación de Datos.	<p>14. Conserva en una carpeta los reporte de monitoreo telefónico del mes actual y el mes anterior, generando una copia fotostática y envía al Coordinador semanalmente.</p> <p>15. Cuando se detecte cualquier inconsistencia en la verificación telefónica, se deberá informar al Analista requisitando el reporte de monitoreo telefónico.</p> <p>16. Cuando así se requiera, recibe vía telefónica y/o e-mail la petición del Coordinador solicitando personal de apoyo en labores telefónicas e informa al personal designado el día y el lugar en donde se prestará el apoyo.</p>
Analista de verificación de Datos.	<p>17. Se presenta en el lugar y hora indicada con el Coordinador y/o Supervisor para recibir instrucciones de trabajo. Recaba y entrega al Supervisor del proceso al que esta apoyando su reporte al final del día.</p>
Supervisor de verificación de Datos.	<p>18. Obtiene vía fax del Coordinador y/o Supervisor del proceso que se apoyó, cuando haya concluido el apoyo, resguarda y conserva para futuras consultas.</p> <p>19. Cuando así se requiera, recibe un e-mail con la relación de folios de solicitudes contrato que requieren verificación de datos (telefónico) inmediata, formatea e imprime turnándolos a los Analistas para su pronta verificación (el resultado</p>

	<p>de esta verificación solo podrá ser aceptado o declinado).</p> <ol style="list-style-type: none">20. Una vez trabajados todos los folios (aceptados y/o declinados) almacena todas las solicitudes en el Archivo General.21. Envía todos los folios Aceptados y/o Declinados a mensajería para dar la respuesta correspondiente al Domicilio Particular del Solicitante.
--	--

Nota: En caso de que sea aceptada su Solicitud se le enviara respuesta proporcionándole Plástico, Numero de Identificación Personal, Línea de Crédito y forma de manejo de la tarjeta. En caso de que sea rechazada, se explica en la correspondencia el motivo de rechazo para su justificación.

Fin del Procedimiento.

Para poder visualizar gráficamente el modo en que se presenta el Procedimiento Otorgamiento Tarjetas de Crédito en su operación, se da a conocer un flujo grama para su comprensión (Anexo 7)

CONCLUSIONES.

Mediante el presenta caso practico (Procedimiento Tarjetas de Crédito BIBANCO), nos podemos percatar de la importancia que tienen los procedimientos en las organizaciones, ya que nos instruyen paso a paso nuestras actividades y responsabilidades a desarrollar en el área de trabajo, minimizando así nuestras posibles dudas; asimismo nos proporcionan el flujo de comunicación que nos ayude a saber a quien dirigimos en caso de que se nos presente alguna anomalía en la operación o en nuestras herramientas de trabajo que perjudiquen nuestra productividad.

De este modo y apegándonos lo más posible a los procedimientos de trabajo de cualquier institución, nuestras actividades serán más fáciles y siempre con un mínimo de error o equivocación, de igual forma la jefatura contara con un mejor control sobre las funciones de su personal a cargo y su toma de decisiones será más encaminada a la efectividad de su proceso.

RECOMENDACIONES DE MEJORA AL PROCEDIMIENTO TARJETAS DE CRÉDITO BIBANCO.

De acuerdo al Procedimiento presentado por la institución financiera BIBANCO, podemos concluir que si nos apegamos a sus lineamientos, la forma de operar será optima y la productividad se estará alcanzando de acuerdo a sus limitantes, ya que esta podría ser incrementada mediante la adaptación de un Sistema Computarizado de Llamadas Telefónicas Automáticas, y de igual forma hacer también más fácil las funciones desempeñadas por el operario, ya que este sistema ayudara a evitar el marcaje telefónico de manera manual – digital por el analista; esto mediante la grabación de todos los teléfonos particulares que arrojan las solicitudes del Sistema A – 170 a este Sistema Automático y de esta manera el Sistema enviar llamada tras llamada al analista con el simple hecho de darle un clic al estatus (aceptado, declinado o

pendiente) que se trate, según sea la verificación realizada; y así solamente registrar toda la información que se logre adquirir en el Sistema A – 170 como habitualmente se ha estado manejando.

Este Sistema respetara el estatus que se le de al Sistema A – 170, es decir, que si se deja pendiente alguna solicitud, al terminar el marcaje telefónico de todos los folios ingresados al Sistema A – 170, se vuelva a levantar una especie de campaña para poder trabajar dichos folios pendientes hasta que queden liberados; pero si la solicitud fue aceptada o declinada el Sistema automáticamente los liberara y los sacara de toda campaña para que no vuelvan a ser tocados.

Nota: Se recomiendan dos intentos por folio en la campaña propuesta para poder agilizar los tiempos de respuesta, en caso de que no se obtenga la información requerida para su aceptabilidad o rechazo en estos dos intentos, se den a trabajar manualmente para que se liberen mediante la marcación telefónica manual a los 4 teléfonos estipulados en la solicitud arrojada por el Sistema A – 170 y así evitar la formación de un cuello de botella que afecte el proceso de estas solicitudes.

En base a la agilización que se tenga en las actividades por la implantación del Sistema propuesto, los tiempos de respuesta se estarán optimizando dado que el número de solicitudes validadas al día será en mayor cantidad; con esto estaremos logrando un mejor servicio a nuestros clientes y tener mayor cantidad de ellos para la institución.

Asimismo, BIBANCO podrá reducir sus costos tiempo hombre, debido a que la productividad incrementara considerablemente en jornada normal de trabajo, por lo tanto no se requerirá de tiempo extra salvo aquellas ocasiones que se consideren convenientes.

Todo lo mencionado, nos lleva a pensar que la implantación de un Sistema de Marcaje Predictivo Automático (telefónico) no representa un gasto para la institución sino una inversión que le redituara en los sectores ya mencionados.

Se deja en manos del Coordinador, Supervisor y Analista para que analicen dicha propuesta de mejora, dando su visto bueno; no dejando duda que sería una inversión y no un gasto, ya que esta tecnología atenderá a la institución a la vanguardia y a la punta de sus competidores, no es por más el mencionar que los cambios son para bien, quien no cambia no crece, al contrario, se estanca y en ocasiones muere.

BIBLIOGRAFÍA.

- ARTURO, de alba Monroy José de Jesús, "El mercado de dinero y capitales y el Sistema Financiero Mexicano", PAC. S.A. de C.V., 1ª edición, México, 2000.
- BAUCHE, Garciadiégo Mario, "Operaciones Bancarias". Porrúa S.A., 2ª edición, México, 1974.
- CELIS, Hernández M.A., "Sistemas Actuales de Financiamiento", ECASA, 1ª reimpresión, México, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto, "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", Mc Graw Hill, 1ª edición, México, 1993.
- DUHALT, Krauss Miguel, "Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas", Fondo editorial Facultad de Contaduría y Administración, 1ª reimpresión, México, 1990.
- FRANKLIN, F. Benjamín Enrique, "Auditoría Administrativa", Mc Graw Hill, 1ª edición, México, 2001.
- GOMEZ, Ceja Guillermo, "Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño", Mc Graw Hill, 1ª edición, México, 1997.
- HERREJON, Silva Hermilo, "Las Instituciones de Crédito, Un enfoque jurídico", Trillas, 1ª edición, 1988.
- KRAMIS, Joubanc José Luis, "Sistemas y Procedimientos Administrativos", Universidad Iberoamericana A.C., 4ª edición, México, 1994.

- LAZZARO, Víctor, "Sistemas y Procedimientos, Un manual para los negocios y la industria", Diana, 17ª edición, México, 1991.
- MÚNCH, Galindo Lourdes, "Fundamentos de Administración", Trillas, 5ª edición, México, 2001.
- PEREZ, Santiago Fernando V., "Síntesis de la estructura bancaria y del crédito", Trillas, 1ª edición, México, 1978.
- REYES, Ponce Agustín, "Administración de empresas, Teoría y Practica, Primera y Segunda parte", Limusa, 48ª reimpresión, México, 2000.
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, "Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos", ECASA, 3ª reimpresión, México, 1994.
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, "Como elaborar y usar los manuales administrativos", ECASA, 3ª edición, México.
- SOLANO, Ramírez Ernesto, "Moneda, Banca y Mercados Financieros", Pearson Educación, México, 2001.
- HERNANDEZ, Sampieri Roberto. "Metodología de la investigación", Mc Graw Hill, México, 2000.

WEBLIOGRAFÍA.

www.geocities.com/unamosapuntes_2000/apuntes/finanzas/Sisfimex.htm

www.accigame.com/capacitacion/iteso/compendio.htm1

Anexo 1**CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.**

Contrato de prestación de servicios que celebran, por una parte, Bibanco, a quien en lo sucesivo se denominará "la prestataria del servicio", representada por Lic. Claudio Suárez Villafranco en su carácter de Representante Legal y, por otra parte Miguel Ángel Trujillo Hernández y César Arturo Adam Bárcenas, a quienes en lo sucesivo se denominará "el prestador del servicio", de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES.**1. DE "LA PRESTATARIA DEL SERVICIO".**

1.1 Declara "la prestataria del servicio" que es una empresa legalmente constituida mediante escritura número 28,312 pasada ante la fe del Lic. Roberto Fuentes Cisneros notario público numero 548 y con registro federal de contribuyentes BIBANC851012.

1.2 Que el C. Claudio Suárez Villafranco tiene facultades legales suficientes para representar a "la prestataria del servicio" en los términos de la escritura número 23,808 pasada ante la fe del licenciado Fernando Ávila González notario número 833.

1.3 Declara "la prestataria del servicio", que requiere transitoriamente de los servicios profesionales de personas con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para llevar a cabo un estudio en el procedimiento de tarjetas de crédito; efectuando actividades tales como, un análisis de todas las actividades que intervienen en dicho procedimiento, diagnostico administrativo, análisis de los departamentos que están involucrados en el procedimiento, funcionamiento general, posibles mejoras a las funciones, entre otros.

1.4 Que "la prestataria del servicio", para efectos del presente contrato, señala como su domicilio el ubicado en: el 5º piso del edificio marcado con el número 3700 de la Av. Reforma Centro, perteneciente a la colona Juárez C.P. 08220 en la Delegación Cuauhtemoc de esta ciudad.

2. DE "EL PRESTADOR DEL SERVICIO".

2.1 Declara "el prestador del servicio" que es una empresa legalmente constituida mediante escritura número 34,895 pasada ante la fe del Lic. Omar Ramírez Peña notario público numero 444 y con registro federal de contribuyentes TUHM900105.

2.2 Que el C. Miguel Ángel Trujillo Hernández tiene facultades legales suficientes para representar a "el prestador del servicio" en los términos de la escritura numero 18,463 pasada ante la fe del licenciado Gabriel Burquette Flores notario número 719.

2.3 Que "el prestador del servicio, para efectos del presente contrato, señala como su domicilio el ubicado en: Av. División del Norte número 3600 4º piso en la colonia del Valle C.P. 06620 en la Delegación Benito Juárez de esta ciudad.

2.4 Asimismo "el prestador del servicio" declara, bajo protesta de decir verdad, que posee los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para desempeñar el trabajo con la calidad y esmero que requiere "la prestataria del servicio", al igual que la capacidad jurídica para contratar y obligarse a la ejecución de los servicios objeto de este contrato y, como consecuencia, conoce plenamente el programa y especificaciones de los servicios que se le encomiendan.

Vistas las declaraciones, es de conformidad de las partes cumplir y hacer cumplir lo que se consigna en las siguientes cláusulas.

CLÁUSULAS.

PRIMERA.

OBJETO DEL CONTRATO. "El prestador del servicio" acepta y se compromete a proporcionar sus servicios a "la prestataria del servicio", a sus representantes o a quien sus derechos represente, realizando de manera personal las actividades enunciadas en la declaración 1.3 de este contrato.

Para efecto de lo anterior, "la prestataria del servicio" proporcionará a "el prestador del servicio" los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato.

SEGUNDA.

Asimismo, "el prestador del servicio" acepta y se compromete a realizar las actividades que "la prestataria del servicio" determine, misma que serán eventuales y transitorias, aplicando al máximo su capacidad y conocimientos para cumplirlas satisfactoriamente; así como a guardar una conducta recta y proba durante la vigencia del contrato.

El cumplimiento de este contrato será por ambas partes, "el prestador del servicio" se obliga a desempeñar sus actividades, en el lugar o lugares en los que se requieran sus conocimientos y capacidades, incluso en el domicilio de "la prestataria del servicio", las cuales deberá desempeñar de acuerdo con las cláusulas pactadas en este contrato y "la prestataria del servicio" se obliga a cubrir los honorarios correspondientes a cambio de los servicios prestados.

TERCERA.

DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES. "El prestador del servicio" adecuará sus actividades a los horarios que se le indiquen en el lugar o lugares que se requieran para el cumplimiento de este contrato; como consecuencia, tales actividades estarán en función de las necesidades que reclame satisfacer "la prestataria del servicio".

En caso de que "la prestataria del servicio" requiera que "el prestador del servicio" se traslade de una ciudad a otra, proporcionará los medios materiales y económicos para cumplir con tal objeto.

CUARTA.

HONORARIOS. "La prestataria del servicio" se compromete a cubrir a "el prestador del servicio", en los términos de este contrato, los honorarios por la cantidad total de \$ 200.00 M.N. por hora de trabajo, comenzando dichas horas de trabajo a las 09:00 del 15 de julio del 2004 y con un promedio de 8 horas diarias de trabajo de lunes a viernes, en razón de lo anterior, las partes convienen en que las horas de trabajo a que se refiere esta cláusula serán certificadas por ambas partes diariamente por escrito, debiendo firmarse dicho documento por los mismos con el objeto de certificar diariamente las horas de trabajo cuantificadas y con la aplicación de retención de impuestos vigentes para el periodo.

Los honorarios fijados bajo ninguna circunstancia varían durante la vigencia del contrato, y en caso de que se dé alguna causa de rescisión, únicamente se cubrirán los honorarios por el tiempo que se haya prestado el servicio.

"El prestador del servicio" expresa su conformidad y autoriza a "la prestataria del servicio" para que deduzca de sus honorarios los impuestos que sean a su cargo.

QUINTA.

OBLIGACIONES. "El prestador del servicio se compromete a llevar a cabo las actividades especificadas en este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia; asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, cualquier información sobre el asunto o asuntos que se le confíen. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes, siendo "el prestador del servicio" el único responsable por cualquier daño o perjuicio que se llegue a causar con motivo de las actividades contratadas, como consecuencia de su impericia, negligencia o irresponsabilidad, relevando de cualquier responsabilidad a "la prestataria del servicio".

SEXTA.

VIGENCIA. Las partes contratantes convienen en que la vigencia del presente contrato será del 15 de julio del 2004 al 14 de octubre del 2004 renovable automáticamente por otro periodo igual (tres meses), con el consentimiento de ambas partes.

SEPTIMA.

RESCISIÓN. "La prestataria del servicio" tendrá la facultad de verificar si los servicios, objeto de este contrato, se están ejecutando por "el prestador del servicio" de acuerdo con las cláusulas pactadas en el presente contrato; en caso de incumplimiento de las actividades derivadas del mismo, por parte de "el prestador del servicio", dará lugar a su rescisión, que se comunicará por escrito y se hará valer por "la prestataria del servicio", dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que tenga conocimiento del hecho.

OCTAVA.

En caso de que se dé por concluida la vigencia del contrato o se aplique la rescisión mencionada, "el prestador del servicio" se obliga a devolver en buen estado todos los instrumentos de trabajo que le fueron proporcionados por "la prestataria del servicio" para el buen desempeño de sus actividades: el incumplimiento de esta disposición dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan.

NOVENA.

TERMINACION. Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento de su vigencia. "La prestataria del servicio" tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo momento, para cuyo efecto deberá de comunicarlo por escrito a "el prestador del servicio" con quince días de anticipación.

DECIMA.

PRINCIPIOS LEGALES. Las partes convienen en someterse, para todo lo no expresamente previsto en este contrato, a lo dispuesto en el libro cuarto título décimo, capítulo segundo y demás disposiciones relativas al Código Civil para el Distrito Federal.

DÉCIMA PRIMERA.

EXCLUSIÓN. "El prestador del servicio" tiene pleno conocimiento de que no le es aplicable la Ley Federal del Trabajo, por lo tanto, se encuentra excluido del régimen contemplado por las referidas disposiciones legales, toda vez que se trata de un contrato de prestación de servicios por honorarios, de carácter civil, que con la firma de las partes que lo celebran queda debidamente perfeccionado, no pudiendo ser en consecuencia, considerado como trabajador de "la prestataria del servicio".

DÉCIMA SEGUNDA.

JURISDICCION. Para la interpretación y cumplimiento de este contrato civil, así como para todo aquello que no esté expresamente estipulado en el mismo, las partes convienen en someterse a la jurisdicción de los tribunales civiles de la Ciudad de México, por lo que tanto "la prestataria del servicio" como "el prestador del servicio" renuncian a la jurisdicción que por razón de su domicilio presente o futuro pudiera corresponderles.

Leído por ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas y toda vez que las mismas se encuentran plenamente ajustadas a derecho, lo firman de conformidad, en México, D.F., el día 15 de Julio del 2004.

"La prestataria del servicio".

"El prestador del servicio".

Testigo.

Testigo.

CARTA REMESA.

Remesa No. _____ Fecha _____

Nombre del Analista o Canal de Venta que entrega la Remesa _____

Numero de Solicitudes _____ No. De Folio Solicitud Remesa _____ No. Final Solicitud Remesa _____

Nombre del Analista que Recibe Remesa _____

El Formato Remesa, sirve para tener un control de las solicitudes que llegan al Departamento Otorgamiento Tarjetas de Crédito, ya que en el se estipula la fecha en que llegan las solicitudes, el número de Remesa se cuente en el día, el número de solicitudes que contiene dicha Remesa partiendo con la anotación de la primera solicitud con la que inicia el paquete así como la última solicitud que interviene en el mismo; evidenciando el origen de Remesas anotando el nombre del Analista o Canal de Venta que la entrega y anotando también el nombre del Analista que la recibe para su operación.

REMESA RECHAZADA POR TIPO DE PRODUCTO INCORRECTO.

Fecha _____

Analista _____

Número de Remesa _____

Folio Inicial de Remesa _____ Folio Final de Remesa _____

Folios con Error _____

Supervisor _____

El presente formato sirve para evidenciar aquellas remesas que sufren alguna anomalía y que por tal motivo no puede ser trabajada en su totalidad, en este reporte se anota fecha en la que se devuelve la remesa, el número de remesa que se trata, nombre del Analista que se percato de la inconsistencia, folio con el que inicia y folio con el que termina la remesa, se anotan los folios que incurrieron en error y el nombre y firma del Supervisor que autorizan la devolución.

Anexo 4**GUÍA DEL ANALISTA DE VERIFICACIÓN DE DATOS.**

- Inicia el equipo.
 - Escribe la clave de acceso a la red.
-
1. Selecciona el icono de acceso directo al Sistema A-170.
 2. Escribe la clave de usuario y contraseña en la pantalla del Sistema A-170 (dar clic o enter en aceptar)
 3. Elige el icono investigación telefónica y selecciona el tipo de trámite (tarjetas de crédito).
 4. El supervisor le proporciona los números de folios que trabajará en el transcurso del día.
 5. Transcribe el número de folio que tiene que trabajar en la pantalla del Sistema A-170 y presiona enter.
 6. De acuerdo a la información que despliegue el Sistema A-170, el analista empezará a realizar sus llamadas para la validación de la información, empezando por el teléfono particular del solicitante, teléfono de empleo donde labora el solicitante, teléfono de referencia 1, teléfono de referencia 2, (si en uno de estos teléfonos corrobora los datos ya no es necesario marcar a los teléfonos restantes), identificándose por su nombre, de que institución llama y en que consiste dicha llamada.

7. Del resultado de la verificación toma uno de los siguientes criterios:

- a) Aceptar. Se verificarán como mínimo 3 datos mandatorios (nombre completo, domicilio particular y razón social) y 1 adicional (teléfono particular, arraigo domiciliario, teléfono de empleo, arraigo de empleo, puesto, ingresos y domicilio de empleo).
- b) Declinada. No se cumple con la información requerida.
- c) Pendiente. Faltan datos por verificar.

8. En el sistema A-170 elige el botón de acuerdo al criterio que se haya tomado y presiona enter.

Nota: Este documento sirve de apoyo para el Analista de Otorgamiento Tarjetas de Crédito, ya que le explica la forma de poder utilizar el equipo para realizar sus actividades diarias. Esto es desde prender la computadora; acceder a la red, ingresar al Sistema A – 170, para posteriormente realizar su actividad telefónica para la validación de datos de la solicitud.

Anexo 5**GUÍA DE VERIFICACIÓN DE DATOS (TELEFÓNICA).****I. LINEAMIENTOS.**

- Se considera como contacto positivo para la verificación telefónica cuando son verificados mínimo 4 datos; 3 mandatorios: nombre completo, domicilio particular y razón social y 1 complementario no importando cual de ellos, ejemplo: puesto, ingresos, arraigo domiciliario, etc.

Nota. El teléfono particular durante la verificación deberá ser confirmado.

- El orden de marcaje de los teléfonos se encuentra contenido en la guía del Analista de Verificación de Datos.

II. DIÁLOGO QUE SE DEBE REALIZAR EN UNA LLAMADA.

1. Buenos (días, tardes, noches), me puede comunicar con el Sr. Srita. Sra. "x", mi nombre es (nombre del analista), le hablo de la institución _____ para verificar algunos datos relacionados con su solicitud de crédito y así agilizar su trámite.
2. ¿Con quien tengo el gusto? Que parentesco tiene con el solicitante.
3. Confirmar nombre completo del solicitante.
4. Confirmar domicilio particular completo.
5. Confirmar arraigo domiciliario.

6. Confirmar teléfono particular (verificar si no es celular)
7. ¿Para que empresa trabaja? (Razón Social.
8. Confirmar domicilio de empleo.
9. Confirmar teléfono de empleo y extensión.
10. Tiempo trabajando en la empresa.
11. ¿Qué puesto tiene?
12. Ingreso mensual.
13. Por el momento sería todo, en breve le enviaremos el resultado de su tramite, gracias.

III. ABREVIATURAS.

Nombre completo	NC
Arraigo en domicilio	AD
Razón social	RS
Arraigo en empleo	AE
Puesto	P
Domicilio de empleo	DE
Teléfono particular	TP
Teléfono de empleo	TE
Domicilio particular	DP
Ingresos	Ing
No contestan	N/C
Ocupado	Oc
Datos corresponden	Ok

IV. CRITERIOS POR CANCELACIÓN (empleado para todo el proceso de Tarjetas de Crédito).

Causa	Motivo
100	Los datos del solicitante son falsos.
101	El teléfono no corresponde, no lo conocen, no proporciona teléfono particular ni de recados, es celular.
100	Los datos del empleo están desactualizados o no le corresponden.
101	Los datos de domicilio están desactualizados o no le corresponden.
102	El cliente ya no desea el producto.
103	Sin contacto positivo (en 2 días de intentos).
104	El solicitante no lleno solicitud contrato.
105	Validación de datos mandatarios incompleta.
106	El solicitante es mayor a 65 años.
107	Si los nombres y apellidos están invertidos.
108	Si la solicitud no presenta firma.
109	Si la solicitud esta rota, presenta tachaduras, enmendaduras o es copia.
110	Si la solicitud no presenta ninguna identificación.
111	Si no presenta comprobante de domicilio.
112	Si no presenta comprobante de ingresos.
113	Si se detectan dos solicitudes del mismo solicitante.
114	Si el solicitante en menor a 18 años.
115	Si la firma del solicitante difiere entre solicitud e identificación.
116	Si presenta identificación vencida o ilegible.
117	Si presenta comprobante de ingresos falso o alterado.

Nota: El documento descrito, es la guía que ayudará al Analista de Verificación de Datos para el desarrollo de su actividad cotidiana; comprendiendo la forma de poder aceptar una solicitud; así mismo explica

La manera de realizar su dialogo telefónico con su interlocutor para la validación de la información; da a conocer las abreviaturas que utilizará en sus observaciones con la finalidad de agilizar su labor, y por último explica las causas y motivos de cancelación en una solicitud Tarjeta de Crédito.

REPORTE DE MONITOREO POR ANALISTA

Nombre del Analista:						FOLIO A - 170
1.-Nombre del Solicitante:						
2.-Nombre del Solicitante:						
3.-Nombre del Solicitante:						
Información a Verificar	Result.	Pts	Result.	Pts	Result.	Pts
CODIGO 1	SI	1	SI	1	SI	1
CODIGO 2	SI	1	SI	1	SI	1
CODIGO 3	SI	1	SI	1	SI	1
CODIGO 4	SI	1	SI	1	SI	1
CODIGO 5	SI	1	SI	1	SI	1
CODIGO 6	SI	1	SI	1	SI	1
CODIGO 7	SI	1	SI	1	SI	1
CODIGO 8	SI	1	SI	1	SI	1
CODIGO 9	SI	1	SI	1	SI	1
CODIGO 10	SI	1	SI	1	SI	1
TOTALES		10		10		10
CALIFICACION	EXCELENTE		EXCELENTE		EXCELENTE	

Nombres Adicionales						FOLIO A-170

FIRMA DEL ANALISTA

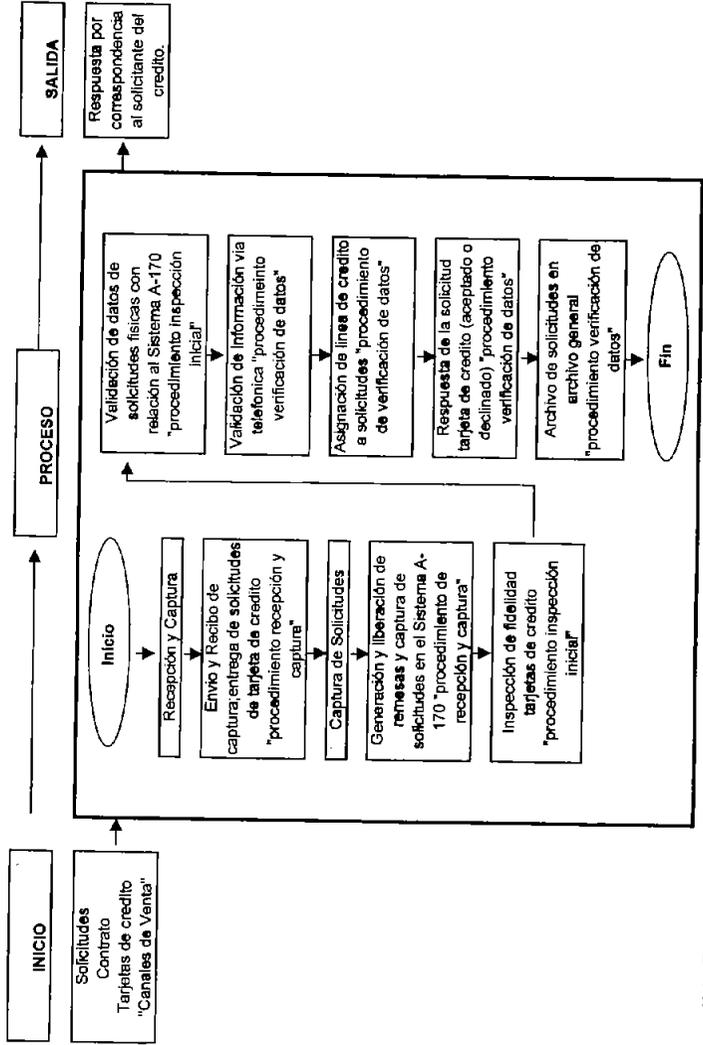
FIRMA DEL SUPERVISOR

- CODIGO 1: EL ANALISTA SE IDENTIFICO CORRECTAMENTE
- CODIGO 2: PROPORCIONO EL TIPO DE TRAMITE QUE SE ESTA REALIZANDO
- CODIGO 3: IDENTIFICO A SU INTERLOCUTOR Y LA RELACION CON EL SOL
- CODIGO 4: CORROBORO NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE
- CODIGO 5: VERIFICO DATOS MANDATORIOS
- CODIGO 6: VERIFICO DATOS ADICIONALES
- CODIGO 7: SE APEGO A NORMAS LINEAMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS
- CODIGO 8: SE DESARROLLO EN FORMA CLARA Y PRECISA
- CODIGO 9: EL ANALISTA ATENDIO AL CLIENTE DE FORMA AMABLE Y RESPETUOSA
- CODIGO 10: EL TIEMPO EN LINEA CUBRE LO ESTABLECIDO

Este formato es el que utiliza el Supervisor de Verificación de Datos para poder calificar al Analista; basándose en códigos que sirven de indicador para su calificación por ejemplo, si el Analista confirma el Nombre Completo del Solicitante, su código 4 será de SI, pero si no se identifica como miembro de la institución financiera BIBANCO, su código 1 será NO, de aquí se sacará una sumatoria de los diez códigos mediante SI y NO para obtener la calificación que el Analista se ha hecho acreedor.

Anexo 7

FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE TARJETAS DE CREDITO.



Nota: El presente esquema, es la guía por la cual fluye todo el proceso para poder otorgar una Tarjeta de Credito, esto con la finalidad de saber como se da la comunicación en todos los niveles del Departamento Verificación de Datos; es decir, desde la participación de los canales de venta que se encargan de realizar las solicitudes físicas hasta la respuesta por correspondencia del interesado.

Anexo 8**RESULTADO DEL SONDEO Y OBSERVACIÓN
APLICADO AL DEPARTAMENTO DE OTORGAMIENTO
DE TARJETAS DE CRÉDITO.**

Después del análisis de los procedimientos de cada departamento que están involucrados en el área de tarjetas de crédito, nos dimos a la tarea de buscar las posibles mejoras a aplicar para lograr un mejor desarrollo laboral en todo el departamento.

Se decidió que una gran fuente de información son los empleados, ya que estos están vinculados directamente con todas las funciones a realizar, por lo tanto nos ayudaría en gran parte a comprender sus carencias laborales o inquietudes y recomendaciones para mejorar sus actividades.

El primer paso de nuestro contacto con los empleados fue una visita al departamento para observar si la forma en que realizan sus labores es la que estaba plasmada en el manual, del mismo modo, se revisaron las instalaciones, el equipo de trabajo, las medidas de seguridad, el ambiente de trabajo y en general tener la primera impresión ya dentro del área de trabajo.

En segundo lugar se aplicó un cuestionario con preguntas estructuradas de acuerdo a las actividades expresadas en el manual de forma tal que los empleados expresaran de manera concreta la forma en que realizan sus actividades y los posibles errores que ellos han notado al momento de desarrollar sus labores y del mismo modo obtener posibles mejoras de la forma en la que ellos creen que mejorarían sus actividades.

Dado que en los cuestionarios se aplicaron preguntas concretas y con el fin de ampliar el conocimiento recabado se realizaron entrevistas al personal con la finalidad de obtener datos que no se hubieran recabado en los procesos anteriores y que pudieran servirnos para una mejor toma de decisiones.

Después de analizar los resultados pudimos notar que prevalecen los tiempos de respuesta largos, es decir, en el manual se tiene contemplado un tiempo de respuesta de 2 días para notificar al cliente si fue o no apto para que se le otorgue una tarjeta de crédito, pero no se estaba logrando este objetivo ya que se tiene un tiempo de respuesta de 5 días.

También se observó que existe una lentitud en funciones y por lo tanto en la forma que se realiza el trabajo lo cual puede ser un detonante para que la productividad sea baja y con esto no se cumpla con la carga de trabajo que se recibe de los diferentes puntos de venta y provocar descontento o inconformidad de la dirección.

También nos dimos cuenta que para cumplir con la productividad requerida se tiene que recurrir a el pago de tiempo extra, lo cual provoca un aumento en los gastos de operación que se puede evitar cumpliendo con la productividad establecida para la jornada laboral.

Se pudo concluir que el procedimiento es correcto pero no tenemos que enfocar en hacerlo mas funcional y productivo, simplificando funciones, con lo que se llegaría a incrementar la producción y del mismo modo mejorar el servicio que se esta brindado al cliente.