



Universidad  
Latina

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

INCORPORADA A UNAM

---

---

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA  
ORGANIZACIÓN

PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE  
RIESGOS ESTANDARIZADOS DE GRUPO FINANCIERO SANTANDER

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

***LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN***

P R E S E N T A:

TORRES RAMÍREZ MARÍA ELIZABETH  
ROMERO ESPINOSA EMILIANO EDUARDO

ASESORA:

MTRA. MARÍA DE LOS ÁNGELES PÉREZ VARGAS

MÉXICO, D.F. DICIEMBRE DEL 2015.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 LATINA S.C.  
INCORPORADA A LA UNAM**

México, D.F., a 23 de Noviembre de 2015  
3344-02

**M.C. RAMIRO JESÚS SANDOVAL,  
DIRECTOR GENERAL DE INCORPORACIÓN  
Y REVALIDACIÓN DE ESTUDIOS, UNAM.  
PRESENTE.**

Los C. TORRES RAMÍREZ MARÍA ELIZABETH y ROMERO ESPINOSA EMILIANO EDUARDO, han elaborado el Diseño de un Sistema o Proyecto para una Organización titulado **PROPUESTA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE RIESGOS ESTANDARIZADOS DEL GRUPO FINANCIERO SANTANDER**, bajo la dirección de la Mtra. María de los Ángeles Pérez Vargas, para obtener el título de Licenciados en Administración.

Los alumno ha concluido el Diseño de un Sistema o Proyecto para una Organización de referencia, mismo que llena a mi juicio los requisitos establecidos en la Legislación Universitaria y en la normatividad escolar de la Universidad Latina para este tipo de investigación, por lo que otorgo la aprobación correspondiente para los efectos académicos procedentes.

**ATENTAMENTE**



**MTRA. LUZ MARÍA I. ROMERO PÉREZ  
DIRECTORA TÉCNICA DE LA ESCUELA  
DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
CAMPUS SUR**

## DEDICATORIA

*María Elizabeth Torres Ramírez:*

*Quiero agradecer a mis padres, Antonio y Elvira, por el apoyo que siempre me han brindado, la confianza que me han demostrado y por proporcionarme las herramientas necesarias para ser la persona que soy hoy en día y que me siguen impulsando para ser mejor.*

*A mis abuelos, Celia, Francisco y María Ignacia por darme su apoyo constante y a aprender a superar cualquier obstáculo.*

*A mis tíos, tías, primos y sobrinos que me han llenado de amor, cariño y comprensión.*

*A mis amigos y amigas las cuales han estado en mi formación y agradecer por su amistad incondicional.*

*Emiliano Eduardo Romero Espinosa:*

*Quiero agradecer y dedicar este logro a mis padres, Emiliano Romero Castro y Susana Espinosa Olmos por ser mi impulso a lograr todas mis metas y superarlas todos los días de manera satisfactoria.*

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
MARCO TEORICO .....	3
1.1 ADMINISTRACION.....	3
1.1.2 CONCEPTO. ....	3
1.1.2 ANTECEDENTES.....	4
1.1.3. ADMINISTRACION CIENTIFICA. ....	4
1.1.4 ADMINISTRACION EN LAS RELACIONES HUMANAS.....	7
1.1.5 ADMINISTRACION EN SISTEMAS. ....	8
CONCLUSIÓN.....	8
1.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	9
1.2.1 CONCEPTO .....	9
1.2.2 ANTECEDENTES.....	9
1.2.3 OBJETIVOS.....	10
1.2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS. ....	11
1.2.5 TIPOS DE MANUALES.....	12
1.2.6 CONTENIDO DE UN MANUAL.....	15
1.2.7 ELABORACIÓN DE UN MANUAL .....	23
1.2.8 DIAGRAMA DE FLUJO.....	24
CONCLUSIÓN.....	28
CAPITULO II.....	29
PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN .....	29
BANCO SANTANDER .....	29
2.1.1CULTURA ORGANIZACIONAL .....	29
2.1.2 HISTORIA.....	29
2.1.3 LOGROS Y RECONOCIMIENTOS.....	30
2.1.4 SERVICIOS .....	32
2.1.5 MODELO DE NEGOCIO.....	33
2.1.6 ESCUELA DE RIESGOS.....	35
CONCLUSIÓN.....	37
CAPITULO III.....	38
PRESENTACION DEL ESTUDIO .....	38
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	38

3.2 OBJETIVO DEL PROYECTO .....	38
3.2.1 OBJETIVO GENERAL .....	38
3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	39
3.3 JUSTIFICACIÓN .....	39
3.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	39
3.5.1 INVESTIGACION DE CAMPO .....	40
3.5.2 ENTREVISTA .....	40
3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL EN EL ÁREA DE RIESGOS ESTANDARIZADOS. ....	42
3.7 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	43
CAPITULO IV. ....	44
4.1 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE RIESGOS ESTANDARIZADOS DE GRUPO FINANCIERO SANTANDER .....	44
4.1.1. AUTORIZACIONES: .....	45
4.1.2 ÍNDICE .....	46
4.2 INTRODUCCIÓN .....	47
4.3. OBJETIVO .....	47
4.4. ALCANCE .....	47
4.5. PROCEDIMIENTOS .....	48
4.5.1. OBJETIVO .....	48
4.5.2 RESPONSABLES .....	48
4.5.3 POLITICAS ESPECÍFICAS .....	48
4.6 PROCEDIMIENTO .....	49
4.7 DIAGRAMA DE FLUJO .....	53
CONCLUSIÓN .....	55
ANEXOS .....	57
ANEXO 1 .....	57
ANEXO 2 .....	73
GLOSARIO .....	74
BIBLIOGRAFIA .....	74
MESOGRAFIA .....	75

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto que lleva por nombre “Propuesta de Manual de Procedimientos en el área de Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander” tiene como objetivo la mejora continua del procedimiento que se realiza de manera diaria en dicha área. Dicho procedimiento se basa en el análisis de crédito de manera personal implicando varias herramientas y procesos detectando el Riesgo a los que este procedimiento puede llegar a estar expuesto así como a atraer a clientes susceptibles.

Con esta investigación se busca también unificar el procedimiento antes mencionado ya que hasta el día de hoy no se cuenta con una claridad por parte del analista de cómo se debe realizar correctamente su trabajo impidiendo que un procedimiento que resulta ser sencillo sea confuso ocasionando un mayor Riesgo para Santander.

En el capítulo I Se hace énfasis sobre lo que es la Administración, sus antecedentes así como las distintas escuelas que se han conformado a través de los años. Se consultaron a varios autores que fueron piezas fundamentales en como hoy en día se ve a la Administración y que gracias a dichas aportaciones es aplicable a cualquier organización.

También se aborda el tema de Manuales Administrativos. Siendo que este proyecto se enfoca a un manual de procedimientos se brinda una amplia descripción de éste, así como de diferentes tipos de manuales los cuales son aplicables a distintas clasificaciones. Se describe como se realiza un manual, así como todas las características que lo componen. Se presentan los antecedentes, así como ventajas y desventajas de contar con un manual de cualquier tipo hacia una organización y se explica lo que es un diagrama de flujo, el cual sirve como una guía de apoyo en el procedimiento descrito en el manual.

En el capítulo II Se presenta a la organización, es decir, la historia de Santander desde sus inicios hasta el día de hoy, así como sus valores, su visión y misión. Se hace referencia a sus logros y reconocimientos, así como a los servicios y productos que Santander ha logrado colocar en el mercado bancario. Se muestra el modelo de negocios el cual está conformado por 5 etapas las cuales se explican detalladamente. Surge la necesidad de abarcar el sector de Riesgo económico y con esto se crea la Escuela de

Riesgos como medida preventiva hacia la organización de la cual se describe por qué fue creada, para quien y en que dimensión ayuda a Santander a disminuir una posible contingencia.

En el capítulo III Se hace la presentación del estudio. En él se incluye el planteamiento del problema existente en el área de Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander. De igual forma se exponen los objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar, así como la justificación del porque se realizó el proyecto y si este sería útil para dicha área. Se incluye una investigación de campo en la cual se entrevistó a 13 analistas y 3 gerentes los cuales están implicados en el proceso de análisis en un crédito personal a un cliente día con día. Finalmente, en este capítulo se muestra el análisis de la información arrojada por parte de las entrevistas realizadas para poder saber si existe la necesidad de la implementación de un manual de procedimientos.

Por último, en el capítulo IV Se expone la propuesta de manual de procedimientos aplicable al área de Riesgos Estandarizados la cual incluye los objetivos que tiene el manual, el alcance de áreas que se ven involucradas en el procedimiento y las personas que son responsables en alguna parte de dicho procedimiento, así como también las políticas específicas que se adaptan al área de riesgos estandarizados y la representación tanto escrita como gráfica del procedimiento **score de perfil**. Se busca que conforme a esta propuesta de manual se tenga más claridad en el procedimiento y así los analistas puedan efectuar mejor el proceso establecido.



## CAPITULO I

### MARCO TEORICO

#### 1.1 ADMINISTRACION.

Para el logro de objetivos tanto para la organización como para el trabajador deben existir ciertas funciones a realizar que reflejen los conocimientos y técnicas para la consecución de tareas por lo que se cree conveniente que se dé a conocer lo que la administración ha aportado ya que está conforme al tiempo ha hecho que las organizaciones sean más eficientes y eficaces tanto en capital humano como financiero y comercial.

##### 1.1.2 CONCEPTO.

El termino administración proviene de la palabra en latín administrare, con el prefijo ad- que significa hacía, a, orientado, dirigido, acción y ministrare- que significa servir, cuidar.

A continuación, se mostraran varios conceptos de autores acerca de la Administración:

Para Freemont Kast y James E.(1993) enuncian que <sup>1</sup>“la administración es una actividad mental (de pensar, intuir, sentir) realizada por personas en un ámbito de organización. Es el subsistema clave dentro del sistema organizacional y comprende a toda la organización y es una fuerza vital que enlaza todos los demás subsistemas”.

Fernández Arena (1992) definió a la administración como <sup>2</sup>“una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano.”

George R. Terry (1985) explica que <sup>3</sup>“la administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos”.

---

<sup>1</sup> Freemont E. Kast, James E. Rosenzweg. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. Pág., 6.

<sup>2</sup> Fernández, Arena, José Antonio. Principios de Administración. Pág. 41.

<sup>3</sup> Ramírez Morales, José. Introducción a los enfoques y tendencias de la administración en las organizaciones. Pág. 17

Para Fayol (1886) la administración representa la acción de <sup>4</sup>“prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

De acuerdo a Agustín Reyes Ponce (1960) la administración <sup>5</sup>“es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”.

Por lo que podemos concluir que la administración es un proceso el cual mediante herramientas y/o técnicas logra el correcto funcionamiento de los recursos de una organización encaminado a lograr los objetivos y/o metas.

### 1.1.2 ANTECEDENTES.

Para poder conocer más a fondo dichas técnicas o herramientas se expondrán a continuación los antecedentes de la administración de los cuales los mayores exponentes en dicha rama plantearon diversas aportaciones en base a tres distintas escuelas pero que al mismo tiempo en conjunto logran una nueva forma de administrar una organización.

<sup>6</sup>“La administración surge a partir de la Revolución Industrial por el crecimiento de las empresas en el tamaño y complejidad y de otras grandes organizaciones que requirieron el desarrollo de nuevas formas de organización y prácticas administrativas “. Aun cuando el impulso de generar nuevas prácticas para la administración había surgido por la influencia económica, política y tecnológica de aquellos tiempos el cambio fue lento ya que la administración era enfocada más a como pensaba la persona que lo estaba practicando y no a un cumulo de conocimientos que fueran enfocados a la mejora del proceso.

### 1.1.3. ADMINISTRACION CIENTIFICA.

El inicio de estas técnicas de la administración se dio con Frederick W. Taylor padre de la Administración científica.

---

<sup>4</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Pág. 70.

<sup>5</sup> Ramírez Morales, José. Introducción a los enfoques y tendencias de la administración en las organizaciones. Pág. 94

<sup>6</sup> Freemont E. Kast, James E. Rosenzweg. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. Pág., 6

La administración científica se enfocó en aprovechar el recurso humano con el fin de aumentar la productividad y cuando estos recursos se maximizaban se podría obtener el mayor esfuerzo tanto del trabajador como de los empresarios, así todos los problemas que existían entre <sup>7</sup> “la fuerza de trabajo y el capital podrían ser resueltos mediante descubrimientos científicos” sin consumir demasiados insumos no dejando atrás el pensamiento del empleado conforme a su trabajo.

Taylor pensaba que los trabajadores motivados por incentivos económicos llegarían de forma más sencilla a la productividad. De acuerdo a esta forma de pensar se enfocó en estudios de tiempos y movimientos y se aseguraba en que cuando un jefe contratara tendría que elegir a los mejores y que dichos empleados tenían que desarrollar tareas específicas con capacitaciones que les ayudaran a mejorar día a día y que de acuerdo al método de trabajo que se implementara y con el buen entendimiento con los gerentes o altos mandos se crearía una mejor administración donde tanto el trabajador alcanzaría sus objetivos individuales como la organización sus objetivos institucionales.

El estudio que Taylor implemento fue <sup>8</sup>“seleccionar a los mejores trabajadores y determino los tiempos que debería ocupar cada movimiento, estableció puntos clave o requisitos de calidad. Una vez conocida la mejor forma de trabajar en cuanto a calidad y tiempo, estableció un procedimiento uniforme obligatorio para que los trabajadores hicieran el mismo número de piezas, esto requería seleccionar y capacitar a los trabajadores facilitando la integración del obrero en el proceso.”

Conforme a dicho estudio, mejoro los <sup>9</sup>“salarios y sistemas de salarios soportados por la calidad y cantidad de labores individuales, fácilmente mediables y retribuirles para cada operario, según su contribución a la producción total. “

Por otro lado Fayol, quien fuera otra grande colaborador para la Administración Científica, textualmente <sup>10</sup>“estableció que es responsabilidad de la más alta autoridad de la empresa (dirección, presidencia, CEO (Chief Executive Organization) la elaboración del proyecto

---

<sup>7</sup> Freemont E. Kast, James E. Rosenzweg. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias Pág. 62.

<sup>8</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. Pág. 70.

<sup>9</sup> Ramírez Morales, José. Introducción a los enfoques y tendencias de la administración en las organizaciones. Pág. 74.

<sup>10</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia. Pág. 73

de empresa de amplio plazo y no de las áreas, las cuales tienen que sujetarse a los lineamientos y a la estrategia general con sus propios proyectos. “

Aseguraba que si la empresa no tenía un buen flujo de decisión y cambios drásticos se sometía a un riesgo que inevitablemente llevaba en algunas ocasiones a la quiebra de su negocio. La prevención es según sus palabras el actuar, calculando y preparando el futuro de la empresa. Fayol también afirmaba que si una empresa no preveía lo que necesitaba para su futuro mejor debería llamarse aventura y no empresa.

Con dichas teorías empezó a darle importancia al factor humano enfocado en los métodos científicos, caracterizando a esta Administración con la suposición básica en la cual los trabajadores tengan plena satisfacción en su trabajo así como incrementar su moral: a mayor satisfacción en el trabajo, mayor productividad.

Fayol fue el pionero en <sup>11</sup>“definir a la administración en función a 5 elementos básicos: planeación, organización, ejecución, coordinación y control” así como plantear principios los cuales a la fecha son importantes en la Administración. Entre sus principios destaco la importancia de la autoridad, la división de trabajo, la equidad, la remuneración y la estabilidad del personal entre muchos otros conceptos que van enfocados a hacer del trabajo una forma más sencilla para la resolución de problemas y aseguraba que dichos principios podían aplicarse no solo en empresas privadas si no en gubernamentales o de diferentes giros.

En base a Taylor además de Fayol surgieron diferentes autores los cuales aportaron conocimientos como Henry Gantt y Frank Gilberth, los cuales buscaban la eficiencia en base a un método científico el cual no solo fue implementado en la administración si no en otras ciencias tales como la química o la física. Aun cuando la administración pueda modificarse y funcionar se tiene entendido que esta se enfrenta a grandes y continuos cambios los cuales hacen que la administración se renueve y <sup>12</sup>“tenga una amplia utilización, pero que de ninguna manera sea universal”.

---

<sup>11</sup> Freemont E. Kast, James E. Rosenzweg. Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias. Pág. 66.

<sup>12</sup> Terry, R. George. Principios de Administración. Pág. 46.

#### 1.1.4 ADMINISTRACION EN LAS RELACIONES HUMANAS.

En esta escuela <sup>13</sup>“se dejó a un lado el cronometro para medir los movimientos y se empezó a prestar más atención en lo que la gente opina de su trabajo.”

Mayo es considerado el padre de las relaciones en la industria, afirmaba que los trabajadores pensaban que su trabajo no tenía valor alguno y en ocasiones de crisis lo abandonaban.

Se enfocó en mejorar problemas como la rotación del personal y la baja productividad, y creyó que la fatiga era el principal factor para que los problemas antes mencionados ocurrieran por lo que recomendó que se usaran camas para que los trabajadores tomaran una siesta y con el tiempo hubo menos rotación de personal así como la productividad fue aumentando.

<sup>14</sup>“En opinión de Mayo, las ganancias de la productividad y satisfacción no se debían al influjo que los puestos diseñados conforme a las ideas de Taylor o que los incentivos salariales tenían en los seres económicos individuales, sino el hecho de convertir la estructura del trabajo en un medio que permitía a los seres “sociales” satisfacer importantes necesidades de interacción, camarería, pertenencia y aportación a una finalidad común.”

Por otro lado, Mayo con la colaboración de Fritz Roethlisberger descubrieron que los supervisores también influenciaban en la baja o alta productividad en base a que si dichos supervisores desarrollaban habilidades sociales como aconsejar a sus empleados, a generar un ambiente laboral sano así como establecer la autoridad necesaria sobre esas bases sociales, se podría aumentar la productividad.

Otro autor que implemento grandes avances a la escuela de las relaciones humanas fue Mary Parker Follet. Considero que la organización se encuentra en un conflicto permanente y que dicho conflicto era una fuente de información para todos los involucrados en resolver el problema.

---

<sup>13</sup> Hampton, R. David. Administración. Pág. 52

<sup>14</sup> Hampton, R. David. Administración. Pág. 54

<sup>15</sup>“Insistió en la participación de todos los niveles en el entrelazamiento y la integración, para que todos trabajen en forma coordinada. Según ella, no hay que preguntar ante quien se responde, si no de que se responde. “

Los partidarios de esta escuela conforme al tiempo descubrieron las necesidades y las motivaciones que tenían los trabajadores en su área laboral, el correcto uso de la autoridad, las relaciones informales dentro del ambiente de trabajo así como el comportamiento en general del individuo.

#### 1.1.5 ADMINISTRACION EN SISTEMAS.

Podemos entender como sistema a un <sup>16</sup> “conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin determinado, o combinación de cosas o partes que forman un conjunto unitario y complejo. “

El máximo expositor de esta escuela Ludwig Von Bertalanffy plantea que no existe un elemento independiente ya que todos forman parte de un todo o un conjunto. Explica que la empresa se divide en las partes internas las cuales buscan cumplir con objetivos establecidos y en partes externas las cuales logran la interacción con el exterior, es decir, los clientes, proveedores y gobierno.

Por otro lado, <sup>17</sup> “la administración de sistemas capacita al gerente a utilizar conceptos amplios, a visualizar áreas externas y a vencer las restricciones.” Así como con ayuda de la informática automatiza procesos dentro de la organización.

#### CONCLUSIÓN.

Las escuelas antes mencionadas han aportado grandes avances a la forma en la que la Administración ha sido implementada hasta hoy en día. Aun cuando han venido a más los autores o se han modernizado dichas formas, las teorías antes mencionadas son la base del balance que debe existir entre el trabajador y la organización.

---

<sup>15</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Teoría general Administrativa: origen, evolución y vanguardia. Pág. 98.

<sup>16</sup> Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración. Teoría General Administrativa: origen, evolución y vanguardia. Pág. 141.

<sup>17</sup> Terry, R. George. Principios de Administración. Pág. 51.

## 1.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS.

### 1.2.1 CONCEPTO

De acuerdo a Benjamín Franklin (1998) <sup>18</sup> “una organización es una entidad social orientada hacia la consecución de metas con base a un sistema coordinado y estructurado vinculado a su entorno” por lo que partiendo de dicha frase se entiende que dicha organización se enfrenta a un constante cambio con factores internos y/o externos y que conforme al avance que ofrece cada día la tecnología se ve la necesidad de contar con herramientas que ayuden a alcanzar las metas y/o objetivos para así optimizar sus recursos, proporcionando un servicio satisfactorio para el cliente y generando experiencia hacia la organización . Una de esas herramientas son los manuales administrativos, los cuales pueden ser un beneficio para la empresa si son bien implementados y actualizados ya que instruyen e informan la ejecución diaria de la actividad del empleado y crean un trabajo claro, óptimo y eficiente.

### 1.2.2 ANTECEDENTES.

Antes de exponer diferentes definiciones de conceptos de lo que es un manual, nos resulta importante dar a conocer los antecedentes de dichos manuales los cuales se utilizan desde el siglo XIX tal cual afirma Joaquín Rodríguez Valencia(2012) <sup>19</sup>“Los manuales administrativos como herramienta de la administración tiene su origen y desarrollo durante el periodo de la Segunda Guerra mundial” que de acuerdo a la necesidad de la escasez del personal y el problema de una correcta supervisión fueron implementándose poco a poco. Antes de ser manuales como tal existían solamente publicaciones no específicas de diversas funciones del trabajo. Con el paso del tiempo dichos manuales se fueron actualizando llegando a todos los miembros del ejército, los cuales proporcionaban al personal la forma correcta de trabajar, capacitándolo y obteniendo el objetivo.

---

<sup>18</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. Organización de empresas. Pág. 4

<sup>19</sup> Rodríguez Valencia, J. Como elaborar y usar manuales administrativos. Pág. 56.

Siendo el manual un implemento importante se citan a continuación diversos autores para tener un mejor entendimiento del concepto:

George R. Terry (1985) define que <sup>20</sup>“un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”

Lourdes Munch Galindo (2014) dice <sup>21</sup>“que los manuales son documentos detallados que contienen en forma sistemática y ordenada información acerca de la organización de la empresa”

Miguel Duhalt (1990) expone que <sup>22</sup>“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”

Mientras que Agustín Reyes Ponce (1960) define como manual <sup>23</sup>“un folleto, libro o carpeta, en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa”.

De acuerdo a las definiciones anteriormente mencionadas podemos concluir que un manual es aquel instrumento que ayudara a la organización de forma minuciosa y metódica a operar de manera eficiente el trabajo diario del empleado de cualquier rango, desde directivos hasta subordinados, nunca perdiendo los objetivos de la empresa.

### 1.2.3 OBJETIVOS.

A continuación se citaran algunos de los objetivos según Benjamín Franklin <sup>24</sup>:

- “Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Evita la repetición de instrucciones y directrices.
- Facilita el reclutamiento, selección e integración del personal.

---

<sup>20</sup> Terry, R George. Citado en el libro “los manuales de procedimientos en las oficinas públicas” por Duhalt, Krauss M. Pág 21.

<sup>21</sup> Munch Galindo, L. Fundamentos de la Administración. Pág. 135.

<sup>22</sup> Duhalt Krauss, M. Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas. Pág. 20.

<sup>23</sup> Gómez Ceja, G. Planeación y organización de empresa: guía técnica para planear y estructurar un negocio. Pág. 378.

<sup>24</sup> Franklin Fincoswky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Pág. 147.



- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.”

Para Joaquín Rodríguez Valencia los objetivos son <sup>25</sup>:

- “Instruir al personal de la empresa sobre las funciones, las relaciones, las políticas, los procedimientos, objetivos y normas de la empresa.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades y funciones, así evitar duplicidad y omisiones en el desarrollo del trabajo.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las laborales asignadas al personal.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de comunicación de las decisiones y cuestiones importantes de la empresa en todos los niveles jerárquicos.”

Dichos objetivos encaminan al personal hacia la visión de la organización, es decir, la historia, normas y procedimientos contribuyendo al correcto desempeño de las actividades por lo que crean ventajas las cuales estructuran los problemas y las deficiencias conservando la experiencia del personal más antiguo ayudando de igual forma al personal de nuevo ingreso.

#### 1.2.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS.

También existen ventajas del correcto uso de los manuales así como desventajas que ponen a prueba el implemento continuo y la actualización de dichos manuales, las cuales se desarrollaran de manera específica en el siguiente cuadro comparativo:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Delega de manera autónoma sin la necesidad de una continua</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Costos elevados.</b></li> </ul>

<sup>25</sup> Rodríguez Valencia, J. Como elaborar y usar manuales administrativos. Pág. 57.

<b>supervisión.</b>	
• <b>Elimina los procedimientos erróneos.</b>	• Si no se actualiza pierde credibilidad.
• <b>Crean conocimiento al personal sobre la función que realiza.</b>	• El costo de actualización puede llegar a ser alto.
• <b>Sirve como medio de información.</b>	• Si no describe de manera correcta la actividad puede llegar a crear problemas.
• <b>Ahorra capacitación continua.</b>	• No se utilizan.
• <b>Facilita la integración del personal.</b>	• Que no contenga toda la información del procedimiento.
• <b>Mejora relaciones laborales.</b>	• Llega a crear confusión si el manual resulta complicado.
• <b>Define las responsabilidades de cada puesto.</b>	• Puede llegar a ser demasiado metódico.
• <b>Ahorra tiempo en el proceso.</b>	
• <b>Determina niveles jerárquicos.</b>	

Considerando los puntos anteriores podemos concluir que sea cual sean las ventajas o desventajas que aporte un manual a la organización es necesario contar con ellos ya que bien implementado es un medio de comunicación eficaz que aporta diferentes conocimientos y aunque los recursos monetarios pueden ser elevados ahorra recurso humano y material agilizando el procedimiento que a futuro genera beneficio tanto al personal como a la empresa.

#### 1.2.5 TIPOS DE MANUALES.

De acuerdo a las características antes mencionadas y al objetivo al que van dirigidos los manuales se pueden definir en diferentes tipos y/o clasificaciones. Se mostraran a continuación distintos autores los cuales conforme a su conocimiento explican de forma detallada cada uno de ellos:

En base a Benjamín Franklin (1998) las clasificaciones son las siguientes<sup>26</sup>:

“Por su naturaleza o área de aplicación:

- Macro administrativos: Aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- Micro administrativo: Corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general.
- Meso administrativos: Involucran a todo un grupo o sector.

Por su contenido:

- De organización: Contienen información acerca de todos los antecedentes de la empresa, funciones, organigramas, jerarquías, así como la descripción de puestos.
- De procedimientos: Constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de las operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o una tarea específica en una organización
- De historia de la organización: Documentos referidos a la historia de la organización.
- De políticas: Estos manuales comprendían las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- De contenido múltiple: Concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- De puestos: Precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- De técnicas: Agrupa los principios o técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- De ventas: integra información específica para apoyar la función de las ventas.
- De producción: Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases.
- De finanzas: Respalda el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles.
- De personal: Estos manuales influyen básicamente en información sobre prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.

---

<sup>26</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Pág. 148.

- De operación: Utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento altamente específico.
- De sistemas: Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos.

Por su ámbito:

- Generales: Contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.
- Específicos: Concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puestos, equipos, técnicas o combinación de ellos. “

Miguel Duhalt (1990) describe las clasificaciones en las siguientes<sup>27</sup>:

“La primera clasificación se refiere al contenido del manual:

- Historia de la empresa: Describe la historia de la empresa en general con el fin de que el empleado se sienta identificado con la historia de la compañía.
- Organización de la empresa: Exponen con detalle la estructura de la empresa, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.
- Políticas de la empresa: <sup>28</sup>“Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa. Una política es una guía básica para la acción., prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades “.
- Procedimientos de la empresa: Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.
- Contenido múltiple que trate de dos o más de estos temas. Este tipo de manual contiene diversos tipos de objetivos.

La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad de que trata el manual, así puede haber manuales de:

---

<sup>27</sup> Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. Pág. 20.

<sup>28</sup> Terry R, George citado en el libro “Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas” por Duhalt Krauss, Miguel. Pág. 22.

- Ventas: En él se concentra toda la información que el vendedor necesita para realizar su actividad, se describe toda la información de los productos de venta.
- Producción: Coordina el control de producción, fabricación, inspección y al personal.
- Finanzas: <sup>29</sup>“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”
- Personal. Este manual se divide en tres puntos, el primero habla sobre los “usos de los servicios, reglamento de trabajo, pagos de sueldos, asistencias etc.”, el segundo punto “comunica las actividades y políticas de la administración sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados.”, y el tercero se dirige hacia “reclutamiento y selección de personal, análisis, valuación de puestos etc.”
- Otras funciones: Va dirigido a otras áreas con actividades específicas de acuerdo a la naturaleza de la empresa.
- Generales: “También es usual que un manual no trate solo de una actividad exclusivamente si no que aborde dos o más áreas específicas”.

Como se puede apreciar la clasificación de los manuales es extensa según cada autor, ya que los manuales hoy en día son una herramienta fundamental en cualquier organización y para cualquier área o procedimiento que se vaya a realizar es por eso que tienen una extensa área de aplicación. Estos también apoyan de manera importante a la organización ya que como se mencionó anteriormente el contar con manuales hace que las áreas funcionen de manera más eficaz y aporta conocimiento de manera autónoma a la persona que lo necesite.

#### 1.2.6 CONTENIDO DE UN MANUAL.

El contenido de los manuales muchas veces llega a ser repetitivo por lo que solamente se describirán los que se creen más importantes para la empresa.

---

<sup>29</sup> Hendrick J, G. citado en el libro “Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas” por Duhalt Krauss, Miguel. Pág. 24.

El primero es el Manual de Organización el cual debe incluir los siguientes datos:

1. Identificación: En esta sección se encuentra el logotipo de la empresa, título del manual, el nombre de la organización y las unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
2. Índice: Se encuentra todos los apartados que forman el manual.
3. Introducción: Describe el por qué se está implementando el manual, el área de aplicación al que está dirigido y la importancia de mantenerlo vigente.
4. Antecedentes históricos: Describe la transformación que la empresa ha sufrido a lo largo de los años desde su inicio hasta lo que es hoy en día.
5. Base legal: Se detallan todas las normas y procedimientos jurídicos que regulan las actividades de la organización.
6. Estructura Orgánica: En esta se describen los niveles jerárquicos de la organización.
7. Organigrama. Representación gráfica de cómo está constituida la empresa. (FIGURA 5.2)
8. Funciones: Describe las tareas de cada cargo administrativo
9. Descripción de puestos: Informe que detalla el puesto en el cual se encuentra (Identificación, relaciones de autoridad, funciones generales y específicas). (FIGURA 5.3)
10. Directorio: Se encuentran los nombres y cargos de las personas relacionadas en el manual. (FIGURA 5.4)

**FIGURA 5.2**

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN**

**ORGANIGRAMA  
(GENERAL O ESPECÍFICO)**

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**

**RESPONSABLE DE SU ELABORACIÓN**

**FECHA**

**(ACTUALIZACIÓN, EN SU CASO)**

30

---

<sup>30</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Pág. 154.

FIGURA 5.3

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	<b>Manual de organización</b> (general o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		De fecha	

**Descripción de puestos**

**Identificación y relaciones**

**A) Identificación**

1. Nombre del puesto
2. Número de plazas
3. Clave
4. Ubicación (física y administrativa)
5. Tipo de contratación
6. Ámbito de operación

**B) Relaciones de autoridad**

7. Jefe inmediato
8. Subordinados directos
9. Dependencia funcional

**Propósito del puesto**

**Funciones generales**

**Funciones específicas**

**Responsabilidad**

**Comunicación**

1. Ascendente
2. Horizontal
3. Descendente
4. Externa

**Especificaciones del puesto**

1. Conocimientos
2. Experiencia
3. Iniciativa
4. Personalidad

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave 31

<sup>31</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Pág. 154.



**FIGURA 5.4**

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de organización (General o específico)	Página	De
		Sustituye a	
		Página	De
		De fecha	

Directorio			
No.	Nombre	Cargo	Teléfono (s)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

<sup>32</sup> Franklin Fincoswky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Pág. 154

El segundo es el manual de procedimientos el cual debe incluir los siguientes datos:

1. Identificación: En esta sección se encuentra el logotipo de la empresa, título del manual, el nombre de la organización y las unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización. (FIGURA 5.5)
2. Índice: Se encuentra todos los apartados que forman el manual.
3. Introducción: Describe el por qué se está implementando el manual, el área de aplicación al que está dirigido y la importancia de mantenerlo vigente.
4. Objetivos: Menciona el por qué se está elaborando el manual.
5. Áreas de aplicación: Al tipo de área al que se está aplicando el manual.
6. Responsables: Unidades responsables del procedimiento que se llevara a cabo.
7. Políticas: Se enuncian los lineamientos a seguir en el procedimiento que se llevara a cabo.
8. Glosario: Se muestran los términos que se describen en el manual y que se desconocen, estos deben estar acompañados de la definición de cada uno (en caso de ser siglas el significado).
9. Procedimiento: Se muestra detalladamente cada una de las actividades del procedimiento, el responsable y la secuencia en la que se debe realizar dicho procedimiento. (FIGURA 5.6)
10. Diagramas de Flujo: Se presenta gráficamente cada una de las actividades que están escritas en el procedimiento. Se utilizan símbolos y gráficos para un mejor entendimiento del proceso.

FIGURA 5.5

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	Manual de procedimientos (General o específico)	Página	De
Sustituye a			
Página		De	
De fecha			

Nombre del apartado específico		

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

33

<sup>33</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Pág. 154

FIGURA 5.6

Logo/ipo (1)	Nombre de la organización	Fecha	(4)	
	(2) Manual de procedimientos	Página	(5)	De
		Sustituye a		
		Página	(6)	De
		De fecha		

Nombre del procedimiento (3)		
No. Operación (7)	Responsables (8)	Descripción (9)

(10)		
Elaboró	Revisó	Autorizó

34

<sup>34</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Pág. 154.

## 1.2.7 ELABORACIÓN DE UN MANUAL

De acuerdo a la naturaleza y/o giro en la que una organización puede estar conformada no necesariamente puede contar con áreas específicas para elaborar manuales si no que cada jefe de departamento o área en específico se encarga de realizar sus propios manuales o puede delegar dicha actividad a algún trabajador siempre y cuando se presenten ante un comité para su validación interviniendo cuando se presente algún error y aportando con nuevas ideas para que dicho manual sea totalmente entendible y este actualizado. Cual sea quien elabore el manual deberá estar completamente familiarizado con la actividad y que de igual forma en conjunto con otras áreas sea entendible y que no genere confusiones.

Para el proceso de elaboración se cuentan con diferentes técnicas a seguir las cuales arrojan la información del procedimiento y es primordial para el manual ya que de dicha información se recopilan los datos que a continuación se mencionaran<sup>35</sup>:

- a) "Investigación documental, en los archivos de la compañía, sobre todo los elementos del proceso de que se trate, sin descuidar la revisión de los boletines y circulares de la compañía, las formas impresas, etc.
- b) Entrevistas con los empleados, obteniendo explicaciones verbales del trabajador sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta. Esta información es básica puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo.
- c) Entrevistas con los superiores inmediatos, para completar los datos que se omitan en las explicaciones de los empleados, para definir discrepancias que puedan surgir de informes contradictorios de dos empleados, llenar algunas que aparezcan en la descripción del proceso o aclarar dudas del analista.
- d) Observación directa del analista en la ejecución del proceso, a través de todos sus pasos para confirmar, rectificar o completar la información recogida por los otros medios.

---

<sup>35</sup> Duhalt Krauss, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. Pág. 47.

- e) Algunas empresas utilizan cuestionarios escritos que envían con instrucciones para su contestación, a los jefes de departamento para que sean llenados por sus empleados y devueltos con su aprobación”

Una vez obtenida toda la información que se recabo por alguna de las técnicas antes mencionadas se realiza un análisis de esta información, es decir, se evalúa detalladamente los resultados de acuerdo a métodos de estudio <sup>36</sup>“para conocer el hecho o situación que se analiza, describir ese hecho o situación, ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias, definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodea e identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.”


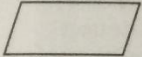
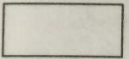
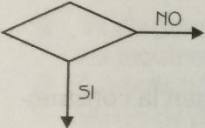
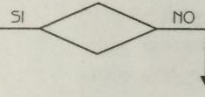
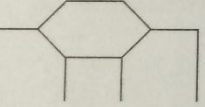
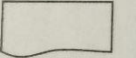
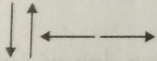


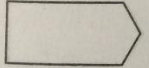
#### 1.2.8 DIAGRAMA DE FLUJO

Se entiende por diagrama de flujo aquella representación gráfica de un algoritmo que sirve para mostrar gráficamente los pasos a realizar para poder darle solución a un problema.

A continuación se muestran una tabla la cual contiene los símbolos que se utilizan para realizar un diagrama de flujo.

---

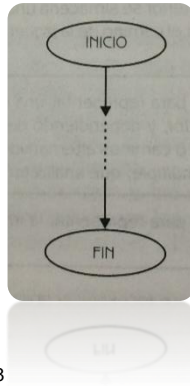
<sup>36</sup> Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Pág. 170.

Tabla 1.1 Símbolos utilizados en los Diagramas de Flujo	
Representación del Símbolo	Explicación del Símbolo
	Símbolo utilizado para marcar el <i>inicio</i> y el <i>fin</i> del diagrama de flujo.
	Símbolo utilizado para introducir los datos de entrada. Expresa <i>lectura</i> .
	Símbolo utilizado para representar un <i>proceso</i> . En su interior se expresan asignaciones, operaciones aritméticas, cambios de valor de celdas en memoria, etc.
	Símbolo utilizado para representar una decisión. En su interior se almacena una condición, y dependiendo del resultado de la evaluación de la misma se sigue por una de las ramas o caminos alternativos. Este símbolo se utiliza en la estructura selectiva <i>si entonces</i> que estudiaremos en el siguiente capítulo, y en las estructuras repetitivas <i>repetir</i> y <i>mientras</i> que analizaremos en el capítulo 3.
	Símbolo utilizado para representar la estructura selectiva doble <i>si entonces/sino</i> . En su interior se almacena una condición. Si el resultado es verdadero se continúa por el camino de la izquierda, y si es falso por el camino de la derecha.
	Símbolo utilizado para representar una decisión múltiple. En su interior se almacena un selector, y dependiendo del valor de dicho selector se sigue por una de las ramas o caminos alternativos. Este símbolo se utiliza en la estructura selectiva <i>si múltiple</i> , que analizaremos en el siguiente capítulo.
	Símbolo utilizado para representar la impresión de un resultado. Expresa <i>escritura</i> .
	Símbolos utilizados para expresar la dirección del flujo del diagrama.
	Símbolo utilizado para expresar conexión dentro de una misma página.
	Símbolo utilizado para expresar conexión entre páginas diferentes.
	Símbolo utilizado para expresar un módulo de un problema. En realidad expresa que para continuar con el flujo normal del diagrama debemos primero resolver el subproblema que enuncia en su interior.

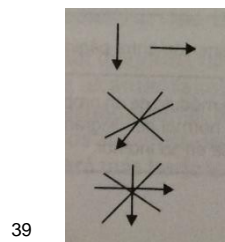
37

A continuación, se muestran los pasos que se deben de seguir para realizar un diagrama de flujo:

1. Un diagrama de flujo debe de contener siempre un Inicio y un Fin.



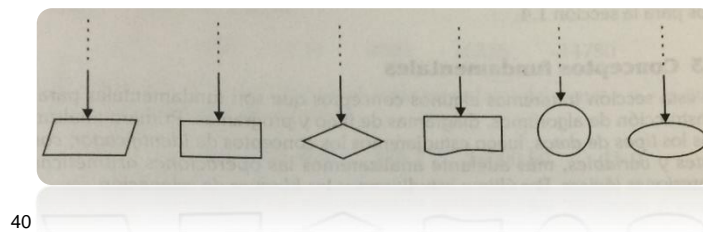
2. Las líneas que se utilizan para señalar la dirección en la que debe ir el flujo tienen que ser rectas, verticales y horizontales.



No deben estar inclinadas

Tampoco se deben cruzar

3. Dichas líneas deben estar conectadas con un símbolo las cuales expresen lectura, proceso, impresión, conexión o fin del diagrama.



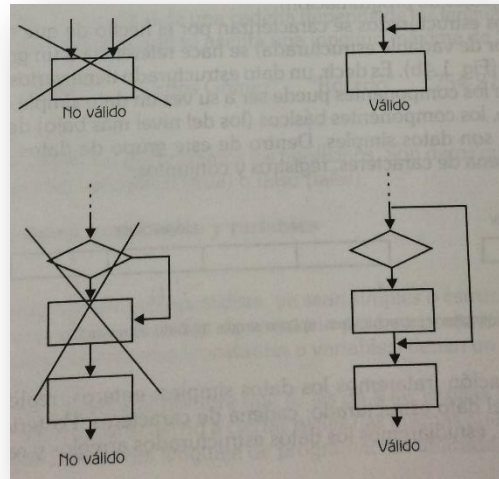
<sup>38</sup> Cairó Battistutti, Osvaldo. Metodologías de la programación: algoritmos, diagramas de flujo y programas. Pág. 6

<sup>39</sup> Cairó Battistutti, Osvaldo. Metodologías de la programación: algoritmos, diagramas de flujo y programas. Pág. 6.

<sup>40</sup> Cairó Battistutti Osvaldo. Metodologías de la programación: algoritmos, diagramas de flujo y programas. Pág. 7.



4. El diagrama se debe construir de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
5. Si se presenta en el diagrama una tarea complicada es conveniente poner comentarios que expresen o nos ayuden a comprender dicha tarea.
6. Si el diagrama requiere más de una hoja para ser construido se deben de utilizar conectores y enumerar las hojas.
7. No pueden llevar más de una línea en algún símbolo como se muestra en la siguiente figura:



41

---

<sup>41</sup> Cairó Battistutti, Osvaldo. Metodología de la programación; algoritmos, diagramas de flujo y programas. Pág. 7.

## CONCLUSIÓN.

Por último se concluye a la elaboración del manual que en conjunto a toda la información que se obtuvo se realiza paso a paso y de manera detallada tomando en cuenta cada uno de los pasos en el procedimiento, se tiene que abarcar todo el procedimiento siendo lo más claro que se pueda para que la persona que posteriormente lo va a emplear no tenga ningún problema con el entendimiento del manual y se trabaje de manera rápida, ordenada y eficaz, si la persona encargada de la elaboración del manual llegara a tener alguna duda tiene que acudir directamente al entrevistador para que él le aclare todo y no se vaya a omitir información importante o por el contrario se agreguen pasos erróneos. Se deben de reunir las veces que sea necesario para la integración final del manual y una vez revisado minuciosamente se debe recabar la firma de conformidad de la persona entrevistada para que una vez que esté firmado se presente al comité y lo apruebe finalmente el equipo de trabajo.

## CAPITULO II

### PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN

#### BANCO SANTANDER

##### 2.1.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Grupo Financiero Santander tiene como **Misión** el <sup>42</sup>“Brindar a sus clientes productos y servicios que satisfagan sus necesidades financieras de manera eficiente, segura y oportuna, con un equipo de gente altamente capacitado y orientado a la mejora continua.

Así como la **Visión** es “Ser líder en el mercado nacional y latinoamericano en rentabilidad, competitividad, innovación, calidad en el servicio, confiabilidad y compromiso con la sociedad”.

Tiene de igual forma como **Valores Corporativos**: la honestidad, la integridad personal, la comunicación eficaz, la disposición en el trabajo, la actitud proactiva y la disciplina. Todos ellos encaminando al grupo a la satisfacción del cliente para así tener una gestión profesional, recta, transparente, imparcial y honesta por parte de los directivos y los empleados. “

##### 2.1.2 HISTORIA.

Banco Santander es un banco global y multinacional que en 2012 fue confirmado, por tercera vez en los últimos años, como el Mejor Banco del Mundo, de acuerdo con la clasificación anual de Euromoney.

Fundado en 1857 en la ciudad española de Santander por 76 hombres de negocios vinculados a la economía regional y al comercio colonial de España con América. En febrero de 1920 Emilio Botín y López es nombrado primer presidente fijo del Banco de Santander. En 1957 después de varios años de adquirir experiencia y teniendo un gran proceso de expansión y al cumplir los 100 años de existencia, el Banco de Santander se convierte en la séptima entidad financiera de España. En 1995 cuando el Banco sufre

---

<sup>42</sup> Banco Santander SA, Historia. Consulta el 14 de febrero del 2015. Disponible en: <http://www.santander.com.mx/ceb/historia.html>

varios cambios se comienza un segundo período de intensa expansión en Iberoamérica que permite desarrollar el negocio en Argentina, Brasil, Colombia, México, Perú y Venezuela, al tiempo que se da un nuevo impulso a negocios ya existentes en Chile, Puerto Rico y Uruguay.

A partir del año 2000 se incorporan al Grupo, Banespa en Brasil, Grupo Serfín en México y Banco Santiago en Chile. Con ello se afianza la posición del Grupo como primera franquicia financiera en Latinoamérica. En 2005 Santander llega a un acuerdo para la toma de participación del 19,8% en Sovereign Bancorp, banco número 18 de los Estados Unidos. En 2007 Santander celebra su 150 aniversario siendo el duodécimo banco del mundo por capitalización bursátil, el séptimo por beneficios y la entidad con la mayor red de distribución minorista del mundo occidental: 10.852 oficinas.

### 2.1.3 LOGROS Y RECONOCIMIENTOS.

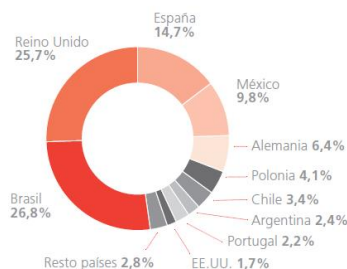
Algunos logros que ha tenido Santander conforme a los años son:

- Primer lugar en México y segundo lugar dentro del ranking de los 25 mejores bancos en América Latina otorgado por América Economía.
- Mejor Banca Privada de Latinoamérica y Mejor Banco de México por Euromoney.
- Global Finance es una prestigiada revista que publica desde hace más de 20 años su ranking World's Safest Banks, un reporte sobre los bancos más seguros en cuanto a estabilidad, con información de las 500 entidades bancarias más grandes del mundo. En el ranking correspondiente a 2011, Banco Santander ocupó el décimo lugar, mejorando cuatro puestos en relación con la edición anterior.
- La conocida agencia calificadora Global Fitch Ratings, con sede en Nueva York y Londres, reconoció la solidez crediticia de Banco Santander México (SanMex) y de Casa de Bolsa Santander (CBSantander), al otorgarle una buena calificación por su sólida y creciente posición financiera, con utilidades sostenidas, buena calidad de activos, consistente enfoque de administración de riesgos, así como firmes niveles de capitalización y liquidez.
- La atracción de 10,013,228 clientes, 702,547 más que en 2011
- Se aumentan 65% el número de seguidores en redes sociales
- Se convierten en líderes en el financiamiento de energías sustentables en México.
- El crédito para Pymes creció 78.4% respecto a 2011.

- Por parte de educación anualmente Santander Universidades otorga 2,000 becas y gestiona más de 160 convenios de colaboración con universidades que representan más de 60% del colectivo universitario de México, con una inversión de alrededor de 61 millones de pesos anuales. Universia es la red universitaria más grande de América Latina y beneficia a 2.5 millones de alumnos y más de 271 mil profesores que representan al 85% del colectivo de profesores y alumnos del país.
- Santander ha liderado esta colecta anual y gracias a los aportes del Banco y a la ayuda de nuestros clientes, año tras año somos los que más destacamos con nuestras aportaciones a esta importante causa, que hasta 2012 ha entregado 163,874 becas a jóvenes mexicanos para culminar sus estudios de bachillerato y universidad.
- Así como diversas campañas de recaudación para damnificados, hospitales y museos contribuyendo siempre a la labor social.

Basado en un modelo de negocio que se centra en productos y servicios de banca comercial para particulares, pymes y empresas, Santander atiende hoy a más de 100 millones de clientes en una red global de 14.400 oficinas, siendo así el mayor Grupo Financiero de España e Iberoamérica, donde sus mercados más importantes son Brasil, México, Chile y Argentina. Asimismo, ha conseguido posiciones muy relevantes en el Reino Unido, Alemania, Portugal, Polonia y el noreste de Estados Unidos. También ofrece servicios de financiamiento al consumo en los países nórdicos, además de Holanda, Austria, Italia y Bélgica. Como se menciona anteriormente México es una de las ciudades que predomina pues representa un 9.8% del mercado global que cuenta el Banco actualmente.

#### CLIENTES POR PAÍS



En 2012 el Grupo hace la primera emisión de sus acciones. Esta colocación alcanzó los 4 mil 215 millones de dólares con sólo el 24.9% de sus acciones, siendo la más importante en la historia del mercado mexicano y ubicándose como la tercera más grande a nivel mundial en 2012, con una demanda de casi cinco veces el monto ofertado.

Con la colocación realizada durante el tercer trimestre de 2012 Santander, es el único banco mexicano completamente registrado ante la Securities and Exchange Commission (SEC) y listado en el New York Stock Exchange (NYSE).

#### 2.1.4 SERVICIOS

Santander México enfoca sus productos y servicios para todo tipo de clientes, personas físicas o morales, de todos los estratos socioeconómicos. Cuentan con un modelo de sustentabilidad que orienta a generar valor a todos los grupos de interés, creando compromisos a largo plazo e invirtiendo activamente en la educación, como principal agente de cambio social y desarrollo para México.

---

<sup>43</sup> Banco Santander SA, Informe de sostenibilidad 2012. Pág. 30. Consultado el 20 de septiembre del 2015.

. Disponible en: <http://www.santander.com/.../StaticBS?...inline%3Bfilename%3D192%5C870%5>.

GRUPO FINANCIERO SANTANDER MÉXICO	
<b>Productos</b>	<b>Servicios</b>
Cuentas de ahorro	Bancarios
Tarjetas de crédito	Bursátiles y financieros
Banca de consumo	Seguros
Seguros	
Inversiones	
Créditos	
Cobros, pagos y transferencias	

44

### 2.1.5 MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio se asienta sobre cinco pilares:

1. **Orientación comercial:** Las relaciones duraderas con clientes que se generen y se mantengan en las oficinas. A las 14.400 oficinas, la mayor red de la banca internacional, se suman los servicios ofrecidos por los canales de banca por Internet, banca móvil y banca telefónica.
2. **Prudencia en riesgos:** Es una característica que ha acompañado al Banco Santander desde su fundación, en 1857. Toda la organización está implicada en la gestión de riesgos y la función de control es independiente del negocio.
3. **Diversificación geográfica y modelo de filiales:** La diversificación geográfica en 10 mercados principales le da a Santander un adecuado equilibrio entre mercados maduros y emergentes. La expansión internacional da ventajas para financiarse y, en situaciones de crisis, limita las posibilidades de contagio entre unidades del Grupo, reduciendo así el riesgo sistémico.
4. **Marca Santander:** La marca única en todo el mundo, reconocida como la cuarta más valiosa del mundo entre las financieras, según Brand Finance, transmite los

<sup>44</sup> Banco Santander SA, Informe de sustentabilidad 2011. Consultado el día 20 de septiembre del 2015. Disponible: [https://servicios.santander.com.mx/responsabilidad/sustentabilidad-2011/pag\\_esr.html#!/productos-servicios](https://servicios.santander.com.mx/responsabilidad/sustentabilidad-2011/pag_esr.html#!/productos-servicios).

valores corporativos del Banco a clientes, accionistas, empleados y la sociedad en general.

5. **Eficiencia:** Santander es uno de los bancos internacionales más eficientes. Las claves son el crecimiento recurrente de ingresos y una alta productividad en las oficinas Santander, apoyadas por una plataforma tecnológica global de operaciones y una mejora continua en todos los procesos.



45

Siendo un pilar importante del modelo de negocio que tiene establecido Santander, la gestión de riesgos mide y evalúa el riesgo de forma objetiva, continua y coherente para obtener la máxima satisfacción de sus clientes, responder con soluciones innovadoras, construir relaciones de confianza conforme al tiempo, dar calidad en el servicio y

<sup>45</sup> Banco Santander SA, (2012). Informe anual. Consultado el día 20 de septiembre del 2015.

Disponible en: <http://www.santanderannualreport.com/2012/es/modelo-negocio.html>.



satisfacción y así crear una estrategia para que estos puntos nunca fallen. Así mismo el banco busca reducir el Riesgo Operacional, es decir, el riesgo de pérdida resultante de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos o sistemas para obtener el máximo desempeño, que el banco no sufra pérdidas y buscar sinergia entre el cliente y Santander.

Por lo que un área involucrada totalmente es el área de riesgos, la cual se conforma de políticas, lineamientos y calidad para otorgarle al cliente el mejor servicio posible, haciendo de Santander su banco preferido. Al encontrar ciertas fallas en los procesos y comunicación interna se crea una estrategia la cual busca impulsar la eficiente implementación de las políticas, que sean bien ejecutadas y ayudar a cumplir con los objetivos planteados por el área.

#### 2.1.6 ESCUELA DE RIESGOS.

De aquí parte la Escuela de Riesgos la cual quedo oficialmente constituida en México el 28 de marzo de 2006 con sede en Santander España celebrándose asimismo el primer Comité Director integrado por Consejeros y Expertos, que ya se encuentran proponiendo y definiendo los programas y planes de formación en materia de créditos necesarios, para que esta iniciativa resulte todo un éxito. Este Comité Director lo preside el Director General Adjunto de Créditos, José Carlos Ávila Benito, como vicepresidente el Director Ejecutivo de Recursos Humanos y como Consejeros los directivos de las áreas de negocio (Corporativo, Empresas, Pymes, Comercial, Negocio Internacional, entre otros).

Las principales funciones que cumple la Escuela de Riesgos son:

- Definir las líneas estratégicas
- Aprobar, asesorar, revisar y apoyar Programas clave para el apoyo del negocio.
- Realizar seguimientos de programas, planes y cursos, para recoger acciones de mejora.
- Colaborar con los coordinadores en la canalización de planes y programas definidos con carácter corporativo a las diferentes unidades de Riesgos.
- Asesorar en aspectos técnicos y operativo.
- Selección y nombramiento de los formadores internos.

- Ayudar a la consolidación de la cultura corporativa de gestión de riesgos en el Banco y garantizar la formación y el desarrollo de todos los profesionales de riesgos con criterios homogéneos.

Los riesgos considerados en la escuela son los siguientes:

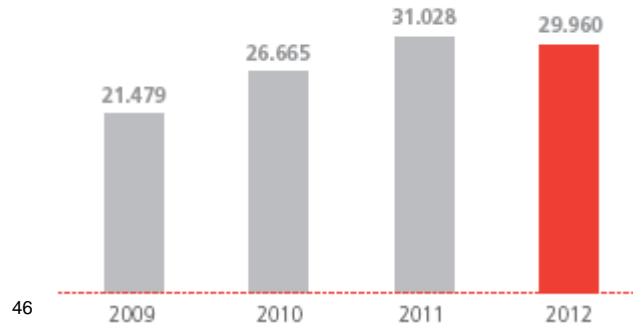
- Riesgo de crédito
- Riesgo de mercado
- Riesgo de liquidez
- El riesgo operacional
- El riesgo de cumplimiento y reputacional

La política de riesgos de Grupo Santander está orientada a mantener un perfil medio-bajo y predecible para el conjunto de sus riesgos, constituyendo su modelo de gestión de riesgos un factor clave para la consecución de los objetivos estratégicos del Grupo.

Además, esta escuela proporciona una formación para los profesionales de Riesgos en México, que se adapte tanto a las necesidades de las áreas funcionales como individuales para obtener una visión integral de la función de riesgos, plenamente integrada en sus diversas actividades, y que esta formación sea continua para garantizar que se desarrolle de manera profesional y homogénea con competencias necesarias.

En la escuela de riesgos durante 2012 se han impartido un total de 29.960 horas de formación, compuestas por 100 actividades de formación a 4.078 asistentes del Grupo, es la base para potenciar el liderazgo del Banco en esta materia, reforzando continuamente las capacidades de los directivos y profesionales de riesgos

## HORAS DE FORMACIÓN



La Escuela de Riesgos y el área de Riesgo al Consumo deben realizar una perfecta mancuerna para llevar a cabo un camino exitoso enfocado a los objetivos establecidos, ya que la escuela es el primer pilar para el logro del éxito los cuales representan una gran importancia para el Grupo financiero Santander y gracias a estos Santander se mantiene como uno de los mejores Bancos a nivel mundial y eso le imprime un plus extra a la Escuela de Riesgos.

## CONCLUSIÓN.

Santander es una Institución financiera, de la banca comercial que cuenta con una cultura organizacional que resalta el buen servicio hacia el cliente y que de igual forma desarrolla constantemente diversos programas que ayudan al ecosistema siendo una empresa “Socialmente Responsable” así como a brindar becas a estudiantes de licenciatura. Su crecimiento en Europa se debe a que el grupo crea una dinámica la cual innova y vincula a sus clientes, así como en Iberoamérica invirtiendo en redes comerciales y así ampliar la capacidad de venta. Santander mejora continuamente su eficiencia ya que pone en marcha iniciativas globales con calidad en el servicio y en los productos.

<sup>47</sup>“En los 150 años de historia del Banco, la vocación de crecimiento se ha visto complementada por el mantenimiento de una alta calidad del crédito, a partir de una

---

<sup>46</sup> Grupo Financiero Santander, Informe de Gestión de Riesgo, Capítulo 5 pág. 168. Consultado el día 20 de septiembre del 2015. Disponible en: <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2>.

cultura de prudencia en Riesgos y de una gran disciplina de capital” ayudándose de la Escuela de Riesgos la cual fue creada para seguir este fin y así alcanzar los objetivos que el banco pretende alcanzar los cuales se enfocan a ser el mejor banco comercial en cada uno de sus mercados siendo el más rentable, el que ofrece el mejor servicio y productos así como el más eficiente al ser el mejor lugar para trabajar.

## **CAPITULO III**

### **PRESENTACION DEL ESTUDIO**

#### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el área de Riesgos Estandarizados del Grupo Financiero Santander no existe una herramienta que pueda guiar al empleado en el procedimiento de su trabajo el cual se basa en analizar si un “cliente” es apto o no para un crédito personalizado y esto genera un problema en la operación diaria y continua, ya que al no contar con un manual de procedimientos no se tiene establecida la manera correcta en generar la operación que este realiza y en ocasiones llega a causar conflictos con otras áreas que van de la mano con esta.

#### **3.2 OBJETIVO DEL PROYECTO**

##### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proporcionar a los empleados un manual de procedimientos el cual ayudara a que su trabajo sea más sencillo y eficiente. Y que al mismo tiempo ayude a que tenga un mejor conocimiento de cada actividad que está realizando.

---

<sup>47</sup> Grupo Financiero Santander, Un Banco Diversificado Geográficamente y por negocios, Capitulo: El modelo Santander, Pág. 17. Consultado el día 23 de septiembre. Disponible en : <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?ssbinary=true&blobtable=MungoBlobs&blobkey=id&SSURIsscont ext=Satellite+Server&blobcol=urldata&SSURIcontainer=Default&SSURIsession=false&blobwhere=1278680403603&blobheader=application%2Fpdf&SSURlapptype=BlobServer>

### 3.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos serían los siguientes:

- Proveer al empleado de una herramienta que le ayude a realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.
- Agilizar el proceso, conociendo paso a paso las actividades a realizar.
- Evitar conflicto con otras áreas que van de la mano o dependen de esta.
- Contribuir a que todos los empleados que realizan este procedimiento vayan enfocados hacia las mismas metas y actividades.
- Servir como guía para que el personal de nuevo ingreso se familiarice con el procedimiento que posteriormente realizara de manera continua.

### 3.3 JUSTIFICACIÓN

Con la presente propuesta se busca mejorar el flujo en el procedimiento de otorgamiento de un crédito personalizado a un “cliente”. También se busca corregir errores existentes en la operativa diaria de dicho procedimiento para así agilizar la detección de riesgos.

### 3.4 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Es necesario para el área de Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander contar con un manual de procedimientos para mejorar el flujo de la operativa?

### 3.5 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación a realizar en el siguiente proyecto será de campo y documental. Se recabará información a través una entrevista que tendrá como objetivo identificar la necesidad de contar con una herramienta que ayude a mejorar la actividad que el empleado realiza, así como una entrevista a los 13 analistas y 3 gerentes que prestan sus

servicios en dicha área. En la investigación documental se consultaran documentos de Banco Santander, como: Manual de Políticas y Procedimientos, Manual General.

### 3.5.1 INVESTIGACION DE CAMPO

#### ENTREVISTA

La entrevista se realiza de forma personal a cada uno de los 13 analistas y 3 gerentes en el área de Riesgos de Estandarizados, la finalidad de esta es conocer si existe la necesidad de implementar un manual de procedimientos debido a las deficiencias que ha sufrido esta área en los últimos años ya que actualmente no se cuenta con ningún manual de forma específica del procedimiento.

### 3.5.2 ENTREVISTA

A continuación se mostraran las preguntas que se realizaron a los analistas y gerentes del área de Riesgos Estandarizados para tener un amplio panorama de la entrevista que se realizó.

Guión de la Entrevista realizada a analistas y gerentes del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander. ANEXO 1

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?

6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?

Personal entrevistado:

<b>Consecutivo</b>	<b>Nombre del empleado</b>	<b>Puesto</b>	<b>Antigüedad en Puesto</b>
1.	Rosas Landa Mateos Manuel	Analista	7 meses
2.	De Santiago Sánchez Sergio	Gerente	4 años
3.	Morales Rojas Maribel	Gerente	5 años
4.	López Camilo Luis Antonio	Analista	11 meses
5.	De la Cruz Zepeda Luis Felipe	Analista	4 meses
6.	Vázquez Armenta Alejandra	Analista	1 años 7 meses
7.	Eusebio Ornelas Francisco Javier	Analista	3 meses
8.	Camargo Cruz Siloe	Analista	11 meses
9.	Rojas Linero Mariana	Analista	1 año 7 meses
10.	Nava Valderrama Luisa Fernanda	Analista	1 año 3 meses
11.	Flores Hernández Karla Paulina	Analista	1 año 7 meses
12.	Rueda Santana Alexis	Analista	2 años 1 mes

<b>13.</b>	González Fabela Diego Rene	Analista	4 meses
<b>14.</b>	Navarro Hernández Alejandra	Analista	1 año 3 meses
<b>15.</b>	Camacho Juárez Sonia Isabel	Gerente	2 años 6 meses
<b>16.</b>	Tome Gayosso Diego Ismael	Analista	1 año 7 meses

### 3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACION OBTENIDA DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL PERSONAL EN EL ÁREA DE RIESGOS ESTANDARIZADOS.

Actualmente el área de Riesgos Estandarizados no cuenta con un manual de procedimientos ya que aunque se cuenta con manuales como políticas, sistemas, historia, etc., no hay uno que se especialice en el procedimiento que se lleva a cabo en esta área sin embargo los empleados creen que para la empresa contar con manuales es importante ya que se tiene más en claro las actividades y procesos que se realizan dentro de esta y a la empresa le da la seguridad de que sus empleados estén realizando sus actividades de la manera correcta.

Después de haber analizado la información se encontró que los analistas comprenden la importancia de contar con un manual de procedimientos ya que lo consideran un reforzamiento de conocimientos sobre un tema específico para adentrar al personal a los recursos necesarios y proporcionar así la capacidad de desempeñar de manera correcta sus actividades dentro de la empresa así como que todos los empleados realicen dicha actividad de la misma manera y que gracias a esto no se altere el procedimiento y se genere una confusión.

Por lo anterior consideramos que es importante que se cuente con un manual de procedimientos ya que con este se puede contar con personal calificado para realizar las actividades diarias y cumplir con todos los objetivos que se requiere alcanzar ya que de acuerdo a los analistas entrevistados se presume que no se conocen los mismos procedimientos entre ellos ni con los directivos y/o jefes directos así como le agrega al personal de nuevo ingreso el conocimiento desde el principio y le crea una manera más clara y uniforme de la actividad que va a desempeñar. ANEXO 2.



### 3.7 CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Las principales razones por las que se ve necesario la implementación de un manual de procedimientos es para abastecer de conocimientos a los empleados, así como la facilidad de desarrollar actividades de forma eficiente, disminuyendo errores y mejorando procesos establecidos para tener un mayor control y conocer mejor el entorno y de esta forma saber si se están alcanzando los objetivos del área y de la empresa.

El contar con manuales de procedimientos no solo es para beneficio del empleado sino también para la empresa ya que contando con estos manuales se podrá tener un control de las actividades que está realizando el personal y en el momento que este llegue a faltar, si es el caso, saber de qué forma realizaba las actividades encomendadas y que esto no afecte al proceso establecido, así como la unificación de criterios para que el procedimiento fluya de una mejor manera y así estar encaminados hacia el mismo objetivo.

No obstante no solo los empleados necesitan conocer el manual de procedimientos puesto que los jefes deben tener en claro las actividades antes de transmitirlos hacia ellos para que de esta manera se pueda dar una comunicación efectiva, una correcta evaluación del jefe hacia el empleado y lograr un mejor entendimiento así como proporcionar un buen ambiente laboral para que de esta manera se haga sentir a los empleados parte de la empresa, reconociendo su trabajo y que se cumpla con las expectativas profesionales.

La necesidad de implementar un manual de procedimientos no sólo va a ayudar a los empleados a clarificar sus dudas y a que realicen su trabajo eficaz y eficientemente, sino que al mismo tiempo se estaría ayudando a la empresa a cumplir sus objetivos empresariales.

## CAPITULO IV.

### 4.1 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL ÁREA DE RIESGOS ESTANDARIZADOS DE GRUPO FINANCIERO SANTANDER



4.1.1. AUTORIZACIONES:

<b>Elaborado:</b>	<b>Revisado por:</b>
<b>María Elizabeth Torres Ramírez</b>	<b>****</b>
<b>Supervisora Crédito Consumo</b>	
<b>Elaborado:</b>	<b>Autorizado por:</b>
<b>Emiliano Eduardo Romero Espinosa</b>	
<b>Supervisor Crédito Consumo</b>	<b>Contralor</b>
<b>Autorizado por:</b>	
	<b>Director General</b>

#### 4.1.2 ÍNDICE

4.2.	INTRODUCCIÓN .....	47
4.3.	OBJETIVO .....	47
4.4.	ALCANCE .....	47
4.5	PROCEDIMIENTOS .....	48
4.5.1.	Objetivo .....	48
4.5.2.	Responsables .....	48
4.5.3.	Políticas Específicas .....	48
4.6.	PROCEDIMIENTOS .....	49
4.7.	DIAGRAMA DE FLUJO .....	53

## 4.2 INTRODUCCIÓN

Se desarrolla la presente propuesta de Manual de Procedimientos en el área de Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander el cual contiene las políticas y procedimientos del área de Riesgos Estandarizados en el otorgamiento de un crédito para consumo personal con apego a la legislación y reglamentación vigente establecida por las autoridades que regulan el sistema financiero y que permita a Banco Santander realizar lo siguiente:

- Integrar las políticas que deben observarse para un correcto y adecuado control de las operaciones en el área de Riesgos Estandarizados.
- Buscar la mejora continua en los múltiples procesos en las transacciones realizadas en el área Riesgos Estandarizados.
- Lograr un proceso más transparente en el cual se unifiquen criterios para alcanzar un proceso más eficiente.

Las políticas y procedimientos de la propuesta del presente manual les otorgarían a los empleados en el área de Riesgos Estandarizados de Banco Santander la sana práctica para desarrollar las actividades operativas por un camino claro y definido.

## 4.3. OBJETIVO

La presente propuesta de manual de es un instrumento que establece y describe las políticas y procedimientos para la correcta operación y control del área de Riesgos Estandarizados.

El objetivo de esta propuesta es identificar y documentar las políticas y procedimientos que rigen las funciones en el área de Riesgos Estandarizados en apego a la normatividad aplicable a Banco Santander.

## 4.4. ALCANCE

Las políticas y procedimientos definidos en la propuesta del manual son aplicables a los analistas del área Riesgos Estandarizados, miembros de las sucursales, Gerente de

Efectivo Mercado Abierto y Gerente de Calidad mismos que pertenecen a Banco Santander.

#### 4.5. PROCEDIMIENTOS

P-01 Procedimiento por Score de Perfil

##### 4.5.1. OBJETIVO

Establecer lineamientos conforme a políticas para conocer si el cliente potencial es apto o no para el otorgamiento de un crédito.

##### 4.5.2 RESPONSABLES

- Sucursal
- Analista de crédito consumo
- Gerente de Efectivo Mercado Abierto
- Gerente de Calidad

##### 4.5.3 POLITICAS ESPECÍFICAS.

- El gerente de Efectivo Mercado Abierto es la única persona que será la encargada de re direccionar todas las operaciones que se reciban al inicio de la jornada laboral.
- El analista tendrá 24 horas de respuesta para la resolución y dictamen de la solicitud del crédito.
- El analista será el encargado de rechazar de acuerdo a criterio aunado a lo que se plantee en este manual
- El analista podrá denegar en el Sistema Operativo siempre y cuando tenga la facultad del gerente.

#### 4.6 PROCEDIMIENTO.

\*\*Los programas mencionados en la propuesta del manual fueron modificados por seguridad de la información de la Institución a la que le pertenecen.

Procedimiento por Score de Perfil						
Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad				
Sucursal	1	Recaba la documentación necesaria para el trámite de un crédito y envía documentación al sistema operativo para el área de Riesgos Estandarizados.				
Gerente de Efectivo Mercado Abierto	2	Revisa en la base del sistema operativo las operaciones que ha recibo al día y de acuerdo al producto se reasignan al analista adecuado para una resolución.				
Analista de Riesgos estandarizados	3	Recibe la operación en la base del sistema operativo. Abre una carpeta en donde contendrá el archivo con la documentación correspondiente al cliente. Posteriormente con el código de cliente se dirige al sistema de medición de Riesgo al apartado 3 donde validara las razones, que en este caso son de denegación.				
	4	<p>Ingresa al programa de recopilación de datos donde se buscara al cliente por nombre completo, RFC y código de cliente, en el cual se está tramitando el crédito. En el caso que el cliente cuenta con más códigos se deberá revisar cada uno de ellos y verificar si cuenta con captación o no.</p> <p style="text-align: center;">¿El cliente cuenta con captación?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-style: dashed;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">Sí, entonces</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">No, entonces</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Continúa en el paso 5</td> <td style="text-align: center;">Continúa en el paso 6.</td> </tr> </table>	Sí, entonces	No, entonces	Continúa en el paso 5	Continúa en el paso 6.
	Sí, entonces	No, entonces				
Continúa en el paso 5	Continúa en el paso 6.					
5.	<p>El cliente cuenta con captación y se re direcciona a otro proceso.</p> <p><b>Fin del proceso.</b></p>					

**Procedimiento por Score de Perfil**

Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad				
Analista de Riesgos estandarizados	6.	<p>Se cotejara la documentación recibida y validación de datos (solicitud del crédito, INE, alta de hacienda en su caso, comprobación de ingresos de acuerdo a actividad o profesión).</p> <p>¿La documentación que se envía es la correcta conforme a políticas?</p> <table border="1" data-bbox="613 846 1421 1005"> <tr> <td data-bbox="613 846 1019 919">Sí, entonces</td> <td data-bbox="1019 846 1421 919">No, entonces</td> </tr> <tr> <td data-bbox="613 919 1019 1005">Continúa en el paso 8.</td> <td data-bbox="1019 919 1421 1005">Continúa en el paso 7.</td> </tr> </table>	Sí, entonces	No, entonces	Continúa en el paso 8.	Continúa en el paso 7.
	Sí, entonces	No, entonces				
	Continúa en el paso 8.	Continúa en el paso 7.				
7.	<p>Se envía por medio del sistema operativo hacia la sucursal la respuesta “Denegado rescatable” requiriendo la documentación faltante.</p> <p><b>Fin del proceso.</b></p>					
8.	<p>Valida estados de cuenta, revisa los datos establecidos por el área de Calidad, ingresa al validador y se digita el código de seguridad en donde el ultimo digito debe coincidir y se coteja el banco al que pertenece.</p> <p>¿El último digito coincide?</p> <table border="1" data-bbox="613 1465 1421 1621"> <tr> <td data-bbox="613 1465 1019 1539">Sí, entonces</td> <td data-bbox="1019 1465 1421 1539">No, entonces</td> </tr> <tr> <td data-bbox="613 1539 1019 1621">Continúa en el paso 11.</td> <td data-bbox="1019 1539 1421 1621">Continúa en el paso 9.</td> </tr> </table>	Sí, entonces	No, entonces	Continúa en el paso 11.	Continúa en el paso 9.	
Sí, entonces	No, entonces					
Continúa en el paso 11.	Continúa en el paso 9.					



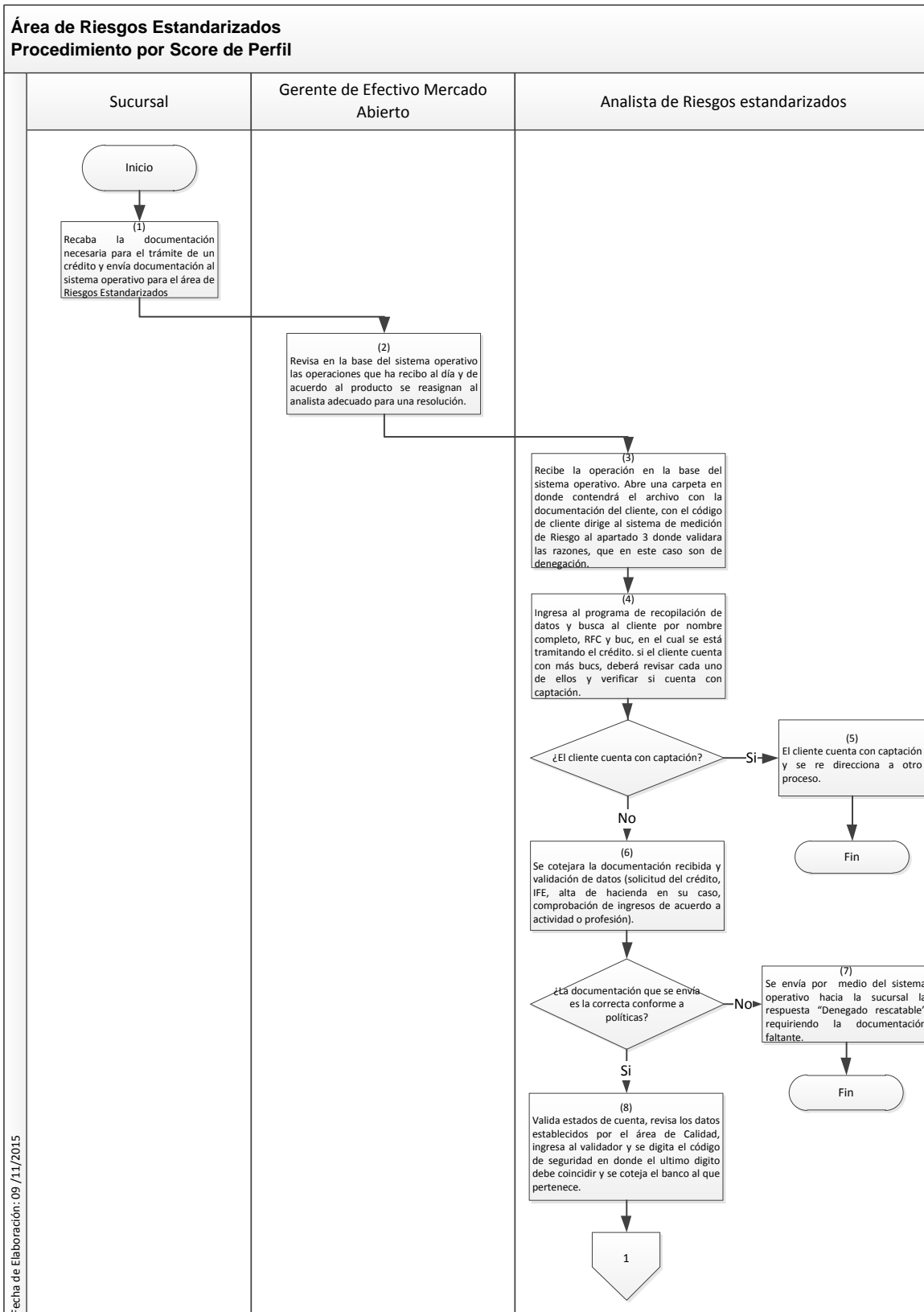
**Procedimiento por Score de Perfil**

Responsable	No. de Actividad	Descripción de la Actividad				
Analista de Riesgos estandarizados	9.	<p>Se re direcciona al gerente de calidad y él se encargan de validar la documentación así como dar una respuesta positiva o negativa.</p> <p>¿La respuesta del gerente de calidad fue positiva?</p> <table border="1" data-bbox="613 688 1425 848"> <tr> <td data-bbox="613 688 1019 764">Sí, entonces</td> <td data-bbox="1019 688 1425 764">No, entonces</td> </tr> <tr> <td data-bbox="613 764 1019 848">Continúa en el paso 11.</td> <td data-bbox="1019 764 1425 848">Continúa en el paso 10.</td> </tr> </table>	Sí, entonces	No, entonces	Continúa en el paso 11.	Continúa en el paso 10.
Sí, entonces	No, entonces					
Continúa en el paso 11.	Continúa en el paso 10.					
Gerente de Calidad	10.	<p>Declina definitivo por inconsistencia en la documentación.</p> <p><b>Fin del proceso.</b></p>				
	11.	Realiza el cálculo de ingresos en el Simulador de acuerdo a la documentación que se envié y a lo establecido en políticas.				
	12.	Se posiciona de nuevo en el sistema de medición de riesgo, selecciona el botón de Retro y se dirige al apartado 9 donde se dará un mantenimiento.				
	13.	<p>Recibe la respuesta que se dio en el sistema de medición de riesgo la cual puede ser.</p> <p>a) Denegado por perfil b) Zona gris.</p> <p>¿La respuesta del sistema de medición de Riesgo fue Denegado por perfil?</p> <table border="1" data-bbox="613 1612 1425 1759"> <tr> <td data-bbox="613 1612 1019 1688">Sí, entonces</td> <td data-bbox="1019 1612 1425 1688">No, entonces</td> </tr> <tr> <td data-bbox="613 1688 1019 1759">Continúa en el paso 14.</td> <td data-bbox="1019 1688 1425 1759">Continúa en el paso 15.</td> </tr> </table>	Sí, entonces	No, entonces	Continúa en el paso 14.	Continúa en el paso 15.
Sí, entonces	No, entonces					
Continúa en el paso 14.	Continúa en el paso 15.					

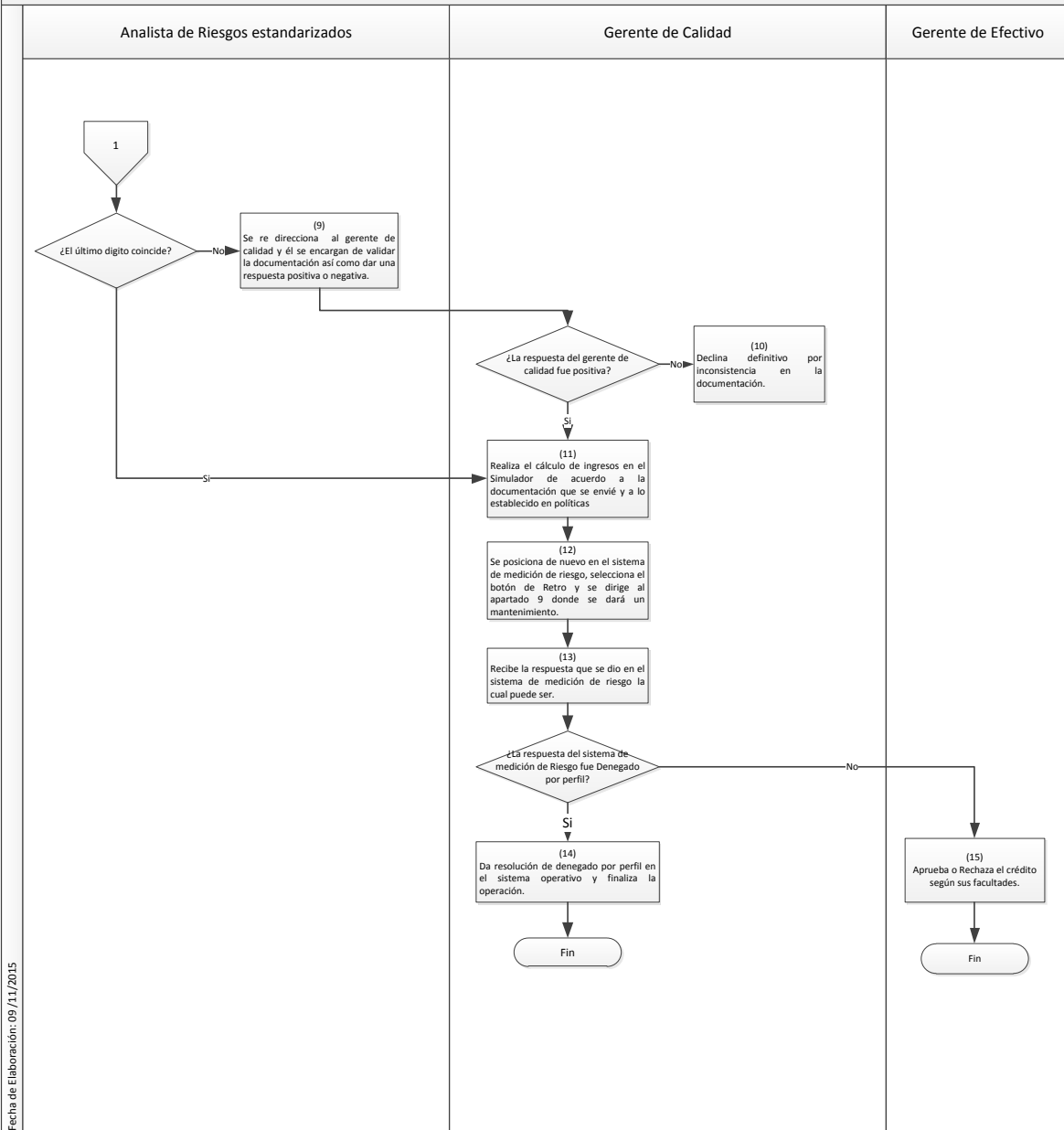
**Procedimiento por Score de Perfil**

<b>Responsable</b>	<b>No. de Actividad</b>	<b>Descripción de la Actividad</b>
Gerente de Calidad	14.	Da resolución de denegado por perfil en el sistema operativo y finaliza la operación.  <b>Fin del proceso.</b>
Gerente de Efectivo	15.	Aprueba o Rechaza el crédito según sus facultades.
<b>FIN DEL PROCEDIMIENTO</b>		

## 4.7 DIAGRAMA DE FLUJO.



**Área de Riesgos Estandarizados**  
**Procedimiento por Score de Perfil**



Fecha de Elaboración: 09 /11/ 2015

## CONCLUSIÓN

En el presente proyecto se llegó a la conclusión que Grupo Financiero Santander presenta una necesidad de cambio en el procedimiento de análisis de crédito dirigido a una persona susceptible o no susceptible.

Para cualquier Institución es importante que sus procedimientos fluyan de manera adecuada y sin errores, así como que el personal conozca con más claridad la actividad a desempeñar y que todos la realicen de la misma manera evitando duplicidad de información y confusiones.

De acuerdo a lo que estudiamos y aprendimos en la Universidad Latina y después de hacer una investigación tomando en cuenta distintas herramientas para la mejora continua de un procedimiento se tomó la decisión de elaborar un manual de procedimientos para cubrir la necesidad antes mencionada, ya que dicha herramienta contiene los elementos precisos para mejorar el flujo de un procedimiento de manera gráfica y escrita el cual ayudara a los analistas y gerentes a optimizar su actividad, desempeñándola de manera efectiva y sin confusiones.

Se detectó que dicha Institución no cuenta con un manual de procedimientos por lo que dicha necesidad de cambio va dirigida a las personas que están involucradas en el análisis de crédito. De la mano se realizó una investigación de campo en la cual fueron entrevistados 13 analistas y 3 gerentes. La información arrojada de dicha investigación muestra que el procedimiento no es del todo correcto en ninguno de los niveles ya que existe una falta de claridad en la actividad que se está realizando de manera diaria y continuamente ya que algunos analistas realizaban la operación de manera distinta y esto generaba confusión en el proceso.

De acuerdo a lo antes mencionado se realizó una propuesta de un manual de procedimientos aplicable al proceso **score de perfil** en el área de Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander ya que con esta herramienta se solucionarán los errores arriba mencionados. Al tener unificado el procedimiento se eliminará la duplicidad de información y se tendrá un solo procedimiento a seguir el cual es aplicable a los analistas que llevan ya un tiempo en la Institución, así como a analistas de nuevo ingreso.

Se recomienda a Grupo Financiero Santander la aplicación del manual de procedimientos en el área de Riesgos Estandarizados ya que con este se mejora de manera significativa el análisis del crédito ya que a Santander como Institución lo previene de futuros riesgos a los cuales está expuesto. Por otro lado, también ayuda al analista/gerente a saber que su trabajo está siendo realizado de manera correcta y con eficiencia.

También se recomienda a Grupo Financiero Santander que notifique a su personal que se cuenta con un manual de procedimientos aplicable en el proceso **score de perfil** estando al alcance en cualquier momento en que exista alguna duda en dicho procedimiento así como dar un seguimiento al manual de manera continua y no olvidando que dicho manual se debe actualizar conforme a los tiempos establecidos por las políticas de la empresa , como a posibles cambios que lleguen a existir en el procedimiento.

## ANEXOS

### ANEXO 1

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
reorientación entre semanas para ver si hay errores.
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
pasos a seguir en un proceso. (know how)
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
ayuda en todo ya que es básico y no tener tantas dudas
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
políticas.
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
todos pertenecen a la misma área, y que no haya dudas, disminuye incidencias.
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
las retroalimentaciones, (mejorar algún proceso)
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
no.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
incentivos económicos (bonos)  
flexibilidad de horario (si se cumple la meta paga irse el analista)
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
porque si hay alguna duda ~~no se puede~~ se puede identificar mejor un problema, ya que es específico
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
mucho, ya que ayuda a hacer mejor su trabajo desde el principio.

Manuel Mateos Rosaslandg

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
software, paguiera office, equipo de trabajo
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
se detallan todos los procesos a seguir en cualquier procedimiento.
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
- se evita como capacitación / se tienen los procedimientos a seguir  
- resolución de dudas
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
no hay
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
es necesario tener por escrito los lineamientos aplicables a los procesos
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
toda la parte de sistemas son un poco lentos
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
no
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
mejores incentivos económicos  
inversión en infraestructura en sistemas
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
evitar desviaciones en el flujo y obtener el resultado esperado
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
muchísimo ya que sería base para realizar el trabajo

Sergio Sánchez de Santiago ☺



Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
atención de correos, atención a llamadas de asegurados, seguimiento al personal cubierto
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
conjunto de reglas a seguir para la elaboración de un proceso
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
para la capacitación.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
ninguno
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
para poder tener a cabo el proceso y que sea lo más completo y se cumpla con el orden establecido.
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
la capacitación
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
sí se conoce pero no se aplica.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
ajustes de sueldos
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
para que se tenga el mismo resultado o más parecido.
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
dejando lo más eficiente, mejor comprensión de procedimientos

Maibet Morales

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
estadística, computo, actualización de sistemas
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
instrumento que lleva un serie de pasos para realizar un trabajo y lo mejora
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
de manera eficiente, menos prioridad, que te equivoques
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
ninguno
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
para hacer más eficiente como productividad por lo tanto la empresa llega a la meta
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
mantener actualizado el sistema operativo
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
sí
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
aumentar el sueldo  
tener más capacitaciones
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
para no perder la secuencia del procedimiento
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
ayuda mucho ya que conocen todo el procedimiento

Luis Antonio Lopez Camilo

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
las capacitaciones (certificación), el manual manual, equipo de trabajo
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
(instructivo) guía de como se hacen las cosas.
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
en trabajo nuevo ayudaría a saber / conocer el procedimiento para realizarlo y no estar preguntando.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
políticas, calidad
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
debe de haber una base en donde se coteejar información y se supone como guía de trabajo.
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
procedimientos más eficientes.
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
no
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
desarrollar incentivos.
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
porque con la práctica al dominar partes desarrollar habilidades.
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
sería bueno ya que el su base y se supone

Das Felipe De la Cruz Lopez



Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
check-list, manual.
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
recopilación de los procesos, operaciones de como se tiene que hacer
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
eliminar o minimizar errores.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
procedimientos, seguridad e información.
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
disminuye incidencias, y riesgo
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
capacitación constantes
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
sí pero tiene vacaciones de entendimiento
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
dar más claridad a las indicaciones
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
disminuir riesgo
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
en todo, ya que inicia viendo el proceso y le da la ayuda de retroalimentación



Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
un manual de procedimientos, coordinación efectiva, un manual de organización.
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
es un documento donde se establecen la jefes de procedimientos estructurados y estandarizados que representan el adecuado flujo de trabajo en pro de la conservación
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
de cumplir con estándares, a conocer los procesos, en la estructura metodológica de trabajo de calidad en el proceso.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
manuales para usar aplicativos.
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
porque de esa forma los colaboradores tienen acceso a toda la información mínima necesaria para desempeñar sus funciones
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
ninguno.
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
sí.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
nada.
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
existe antes de ello una metodología que ha sido aprobada, y que cumple con los requisitos esenciales para alcanzar los objetivos
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
adaptarse más fácilmente a las políticas y procesos de forma práctica y sencilla a la vez.

Fco. Javier Omelas Eusebio

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
cursos de capacitación,
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
documento interno en el que se explican las acciones a desarrollar en la organización.
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
va a detallar la forma en que se realiza el trabajo / función
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
ninguno
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
se detallan los procedimientos que los empleados deben desarrollar para simplificar labores y evitar duplicidad de funciones.
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
los procesos de autorizaciones
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
no.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
cursos de cursos prácticos para que los empleados conozcan la manera y saber como encontrarlo.
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
para darle uniformidad al trabajo
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
para conocer todo lo que tiene que realizar desde el principio



Manana Rojas Lindero

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
manuales y equipo de cómputo.
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
cada documento que te permite conocer más a detalle cómo se lleva un proceso; paso a paso.
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
mejoraría la actuación, haría más eficiente y evitar tiempos muertos.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
ninguno.
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
te permite ser más eficiente, que el empleado conozca la cultura, los procedimientos y conocer las políticas de la empresa.
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
el paso a paso para llevar a cabo un crédito, más eficiente.
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
no.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
les enseñen a conocer los manuales a detalle la empresa, que se sientan parte de ella.
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
evita pérdidas de tiempo, que la empresa sea más productiva.
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
entender mejor sus actuaciones, cómo debe de actuar y que sea más productivo.

Fernando Nava

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
Excel, guía de capacitación, manuales
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
guía que se usa para llevar determinados procesos el cual facilita el cumplimiento de determinadas áreas.
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
lo hace más fácil, efectivo
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
ninguno
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
porque tienen mayor control de áreas específicas, facilita la capacitación del personal
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
los tiempos de respuesta
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
sí.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
- ser contratado por el Banco  
- mayor salario
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
no todos se trabajan de la misma manera ya que no todos son iguales
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
demasiado ya se facilitaría el conocimiento al momento de incorporarse ya que se trabaja, se capacita rápidamente



Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
la iluminación, equipo de cómputo, un manual.
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
lineamientos a seguir para la consecución de objetivos
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
bastante ya que habría un modelo para basarse en la actividad.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
ninguno.
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
ya que de ellas depende su subsistencia.
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
primero debe conocer dicho proceso pero no los conozco bien.
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
no.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
- programa de incentivos  
- capacitación basada en manuales.
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
para alcanzar un fin común.
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
en una manera ya que es necesario.



Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
equipo de cómputo.
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
Formato donde se detalla los pasos a seguir ante una situación.
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
en la claridad de datos.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
ninguno.
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
para dictar datos y que todos sigan la misma línea.
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
comunicación.
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
no.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
buena capacitación.
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
para que todos sigan una misma línea. la eficiencia del trabajo.
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
en todo, porque no se tiene una buena capacitación cuando se entra a trabajar.



Alex's Rueda

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
la forma de capacitación.
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
tiene de pasos que tener que seguir para llevar a cabo tu trabajo.
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
hace más eficiente el trabajo ya que ya sabes que procedimiento llevar, unifica el proceso en específicos y reduce errores.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
ninguno.
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
tener en claro el trabajo realizado, para saber como debe hacer.
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
la rapidez de los próximos usuarios.
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
sí.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
incentivos de productividad. (bonos)
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
para reducir la cantidad de errores para hacer más eficiente el trabajo.
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
en mucho, ya que es bueno que quede claro el procedimiento desde el principio y realísimos en la práctica.

Diego René González Fabela

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
alta de capacitación.
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
no entiendo mucho, supongo que se puede entender el procedimiento, pienso en un alborino.
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
100%, ayuda de manera significativa.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
ninguno.
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
para entender procedimientos, hacer los cosas bien.
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
democratizar información (interacción), facilitarles, proporcionar más actualizaciones.
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
no, porque existen diferentes líneas y procedimientos.
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
convenciosas y alienta intento respecto a la productividad, motivación en buen estado.
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
para que se eviten errores, la reconsideración debe ser entendible.
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
100%, ya que sería de gran utilidad para que requiera su trabajo bien desde el principio.

Alexandra Navarro

Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
las políticas, los sistemas, capacitación
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
documento donde se establecen los pasos a seguir
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
mucho porque le unifica criterios, tener estandarizado  
y a donde acudir en caso de alguna duda.
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
políticas, sistemas.
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
por esa es una manera de establecer una ruta para  
el logro de objetivos
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
canal de comunicación
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
si se conocen pero no se aplican
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
actividades de integración
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
evitar variaciones en resultados y sean medibles
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
demandado ya que desde un inicio tendrían los mismos  
criterios que el resto del equipo

Sonia Isabel Camacho Jerez  


Entrevista realizada a analistas del área Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander.

1. ¿Qué herramientas administrativas consideras importantes para desempeñar mejor tu trabajo?  
equipo de trabajo, capacitaciones
2. ¿Qué entiendes por manual de procedimientos?  
políticas establecidas por una empresa.
3. ¿De qué manera ayudaría un manual de procedimientos a mejorar tu trabajo?  
a disminuir errores y clarificar los procedimientos
4. ¿Qué manuales conoces dentro de tu área?  
sí, manuales de productos
5. ¿Por qué crees que sea importante para una empresa contar con manuales?  
puede disminuir riesgo y mejora en capital humano
6. ¿Qué proceso modificarías para realizar mejor tu trabajo?  
ninguno
7. ¿Consideras que todos conocen las mismas políticas y procedimientos?  
no
8. ¿Qué implementación te gustaría que hiciera la empresa para mejorar el desempeño de los empleados?  
capacitación a todos los empleados por igual
9. ¿Por qué crees que es importante que un procedimiento se realice de la misma manera?  
para que no exista diferencias en la manera de realizar las actividades.
10. ¿En qué medida crees que para alguien de nuevo ingreso ayudaría un manual de procedimientos?  
tener la misma línea que los empleados con más antigüedad



## ANEXO 2

Tabla en la que se lleva un control de cada evaluación que se realiza en el área de Riesgos Estandarizados de Grupo Financiero Santander, en la cual se muestra la fecha de la evaluación, que analista la reviso, el código del cliente y su nombre, así como el área y un dictamen final arrojando un resultado el cual puede ser CORRECTO (C), GRAVE (G) O NO GRAVE (NG). Dicha tabla ayuda a evidenciar los errores o la buena evaluación de cada analista para así conocer en qué fase del procedimiento se presentan más errores.

\*\* La siguiente tabla ha sido modificada por seguridad de la información a la Institución que pertenece.

Fecha de evaluación	Analista	Código de cliente	Nombre del cliente	Área	Dictamen Final (APROBADO, DENEGADO, RESCATABLE)	RESULTADO(C,G,NG)	ERROR
27-oct-15	KARLA PAULINA FLORES LOPEZ	24761890	ANTONIO TORRES GARCIA	CONSUMO	DENEGADO	G	CALCULO DE INGRESOS
27-oct-15	CAROLINA FLORES BRAULIO	13526789	PAOLA CALLEJAS GUADARRAMA	CONSUMO	APROBADO	C	
27.oct.15	DIEGO RENE GONZALEZ FABELA	36278965	FRANCISCO RAMIREZ LORA	CONSUMO	RESCATABLE	NG	ACTUALIZACION DE DATOS

## GLOSARIO

- Euromoney. Revista mensual estadounidense enfocada en los negocios y las finanzas.
- Sovereign Bancorp. Filial bancaria estadounidense perteneciente a Grupo Financiero Santander ahora llamada Santander Bank.
- América Economía. Revista con enfoque global sobre negocios y empresas líderes en América Latina.
- U.S. Securities and Exchange Commission. Comúnmente conocida como SEC es una Institución que forma parte del gobierno estadounidense y tiene el fin de regular y salvaguardar las leyes federales con respecto a los valores y los mercados financieros, así como bolsa de valores y mercados electrónicos.
- New York Stock Exchange (NYSE). Bolsa de Nueva York, es el mayor Mercado de valores en el mundo en cuanto a sociedades cotizadas y en negociaciones. Situado en Wall Street.

## BIBLIOGRAFIA.

1. De la Cerda Gastelum, José; Núñez de la Peña, Francisco. *La administración del subdesarrollo: problemas y avances de la administración en México*. XACHE-TE, México.
2. Dessier, Gary. *Organización y Administración: Enfoque situacional*. Prentice-hall hispanoamericana, México.
3. Duhalt Krauss, Miguel. *Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas*. UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México.
4. Fernández Arena, José Antonio. *Principios Administrativos*. 2ª ed. Diana, México.
5. Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. *Organización de empresas: análisis, diseño y estructura*. 3ª ed. McGraw- Hill Interamericana Editores, México.
6. George, Jerry Robert. *Administración y control de oficinas: El manejo administrativo de la información*. Continental, México.
7. Gómez Ceja, Guillermo. *Planeación y organización de empresas: guía técnica para planear y estructurar un negocio*. 7ª ed. Edicol, México.
8. Hampton R., David. *Administración*. 3ª ed. Mc Graw-Hill, México.



9. Hernández y Rodríguez, Sergio. *Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 4ª ed. Mc Graw Hill, México.
10. Kast, Freemont E.; Rosenzweig, James E. *Administración en las organizaciones: enfoque de sistemas y de contingencias*. 4ª ed. Mc Graw-Hill, México.
11. Megginson C., Leon; Mosley C., Donald; Pietri H., Paul. *Administración: conceptos y Aplicaciones*. México: Continental.
12. Munch Galindo, Lourdes. *Fundamentos de la administración*. Trillas, México.
13. Ramírez Morales, José. *Introducción a los enfoques y tendencias de la administración en las organizaciones*. UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, México.
14. Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como elaborar y usar manuales administrativos*. México: internacional Thomson.
15. Sánchez Morales, Hugo Rene: *Ciencia y Arte de la Administración*. Banca y comercio, México.
16. Terry R., George. *Principios de administración*. Continental Sa de Cv, México.
17. Torres Hernández Zacarías. *Teoría general de la Administración*. Grupo Editorial Patria, México.
18. W. Griffin, Ricky. *Administración*. Traducción: Magda Elizabeth Treviño Rosales. Cengage Learning Editores, México.

## MESOGRAFIA.

1. Banco Santander SA, *Informe de sostenibilidad* [en línea] México: 2012. Actividad Sostenible, Página 30. [Consulta: 20 septiembre 2015]. Disponible en: <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appId&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D192%5C870%5CInformedesostenibilidad2012.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278693425633&ssbinary=true>
2. Banco Santander SA, *Historia* [En línea] México. [Consulta: 14 Febrero 2015] Disponible en: <http://www.santander.com.mx/ceb/historia.html>

3. Banco Santander SA, *Informe de sustentabilidad* [en línea]. México: 2011. Perfil de la Organización: productos y servicios. Disponible en: [https://servicios.santander.com.mx/responsabilidad/sustentabilidad-2011/pag\\_esr.html#!/productos-servicios](https://servicios.santander.com.mx/responsabilidad/sustentabilidad-2011/pag_esr.html#!/productos-servicios)
4. Banco Santander SA, *Informe anual*. [En línea]. México: 2012. Modelo de Negocio Disponible en: <http://www.santanderannualreport.com/2012/es/modelo-negocio.html>
6. Banco Santander SA, *Informe de Gestión de Riesgo*. [En línea]. México. [Consulta: 20 septiembre 2015] Disponible en: <http://www.santander.com/csgs/StaticBS?blobcol=urldata&blobheadername1=content-type&blobheadername2=Content-Disposition&blobheadername3=appId&blobheadervalue1=application%2Fpdf&blobheadervalue2=inline%3Bfilename%3D1022%5C220%5CInforme+de+gesti%C3%B3n+de+riesgo+SPA.pdf&blobheadervalue3=santander.wc.CFWCSancomQP01&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1278704742813&ssbinary=true>
7. Banco Santander SA, *Misión Visión y valores*. [En línea]. México. [Consulta: 16 febrero 2015] Disponible en [http://www.santander.com.mx/ir/acerca\\_grupo/vision.html](http://www.santander.com.mx/ir/acerca_grupo/vision.html)
8. Banco Santander SA, *Escuela de Riesgos* [En línea]. México. Objetivos estratégicos, organización y funcionamiento. Disponible en: [http://intranet.mx.bsch/riesgos/escuela\\_riesgos/comdir.htm](http://intranet.mx.bsch/riesgos/escuela_riesgos/comdir.htm)