



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES

CUAUTITLÁN

**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE UN MANUAL DE
POLÍTICAS DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
FINANCIEROS**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N:

**EDITH BRAVO BECERRA
NANCY ELIZABETH COLIN MARQUEZ**

ASESOR: C.P. JOSÉ LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2006



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.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por haberme regalado la vida,
Por haberme permitido llegar a este momento tan importante en mi vida,
Por la fuerza para lograr una meta más en mi carrera,
Por todo lo que me ha dado para ser quien soy.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por haberme dado la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios,
Por ayudarme en mi formación profesional,
Por sus enseñanzas,
Por todas las experiencias adquiridas a lo largo de mi carrera,
Por dejar huella en mi camino,
Por sus profesores quienes ayudaron en mi formación personal y profesional,
quienes me compartieron sus conocimientos,
por lo que de ellos aprendí,
por su paciencia y amor a su carrera,
Por quienes forman parte de la Universidad.

A mis Padres:

Por su paciencia y dedicación a lo largo de mi formación,
Por el apoyo incondicional que me brindaron en cada momento,
Por su compañía a lo largo de mi camino,
Por su guía y confianza en la realización de mis sueños,
Por su cariño y comprensión,
Por todo su esfuerzo que no podré pagarles.

Este triunfo es suyo.

A mi Asesor C:P. José Luis Covarrubias:

Por haber aceptado dirigir este trabajo,
Por su tiempo, paciencia y dedicación
en la culminación de uno de los objetivos más importantes en mi vida,
Por compartirme sus conocimientos que me harán ser cada día mejor,
Por su orientación a lo largo del camino,
Por su valiosa aportación que sin ella no hubiera sido posible este trabajo.

A Martín Tello:

Por todo el amor que me ha brindado,
Por su apoyo en los momentos difíciles de mi vida,
Por su dedicación y comprensión,
Por su compañía en el camino a la realización de mis sueños,
Por todos esos momentos inolvidables,
Por formar parte de los momentos importantes de mi vida.

Comparto este triunfo contigo.

A toda mi Familia:

Por todo su apoyo a lo largo de mi vida,
Por todo el cariño que me han brindado,
Por la confianza que han depositado en mi,
Por formar parte de mi vida.

A mis Amigos:

De la escuela y fuera de ella,
Por compartir conmigo tantos momentos inolvidables,
Por vivir a mi lado grandes experiencias,
Por estar conmigo en los momentos difíciles,
Por su apoyo la culminación de este trabajo,
Por sus comprensión, consejos y enseñanzas,
Por haber tenido la oportunidad de conocer a grandes personas.

Gracias

A todos y cada uno quienes son parte de la realización de uno de los sueños más importante de mi vida, sin ustedes no estaría en donde me encuentro ahora.

“Por mi raza hablará el espíritu”

Edith Bravo Becerra

Quiero agradecer mi formación profesional a la Universidad Nacional Autónoma de México la máxima casa de estudios de quien estoy realmente orgullosa de formar parte.

A Dios

Gracias por que nunca me dejas sola, por haberme dado una madre tan buena, paciente y de un gran corazón.

A mi Madre

Anita Márquez Hernández

Este trabajo es una muestra de agradecimiento a ti, por ser mi mejor amiga, mi madre y padre a la vez, por apoyarme, escucharme, estar cuando te necesito, por mi formación como persona, por todos los sacrificios que haces por mí, porque mis logros son tus triunfos, por amarme y aceptarme como soy. Gracias recuerda que Te amo.

A mi hermano

Marco Polo Colín Márquez

Espero que este trabajo sea para ti una fuente de inspiración, motivación y ejemplo para que tú llegues a realizarlo, gracias por ser mi amigo, y por apoyarme cuando te necesito, por recordarme que siempre contaremos el uno con el otro, por darme consejos que me han servido para crecer, te agradezco por el apoyo y recordarme que siempre me cuidarás aunque yo sea la mayor. Te quiero mucho

A mi Asesor

C.P. José Luis Covarrubias Guerrero

A usted maestro por la paciencia que tuvo en la realización de la tesis, para que finalmente se lograra un objetivo tan esperado. Le estaré infinitamente agradecida por su enseñanza como maestro y como asesor, para mi crecimiento profesional.

A mis Tíos

Lilian Domínguez Márquez

Enrique Márquez Flores

Martín Colín Zamora

Francisco Javier Toledo Meza

En quien tengo el más claro ejemplo de superación personal, pues han sido un estímulo en mi desarrollo profesional.

A todos mis amigos

Como diría un amigo “Uno vale por los amigos, yo valgo mucho por todos ustedes”. Gracias: Cristian Reyes, Edith, Araceli, Gina, Claudia Ferreira, Mary Flor, Gaby, Cesar, Raúl, Daniel, Edgar, Erika, Araceli Baltazar, Mayra, Alfredo, Nirvana, Oscar, Sofía, Josué, Danae, Fanny, Magali, Eduardo, Marcela, Vero, Rodrigo, Vanesa, Miguel, Lourdes, Omar, Memo, Martín, Maribel, Manuel, Karina, Cristina, Tania, Karlita, Anallely, Jhonatan, Juan, Dominga. Martha, Arcelia, Eli, Viki.

Nancy Elizabeth Colín Márquez

ÍNDICE

Planteamiento del problema	1
Objetivo	1
Marco Teórico	1
Hipótesis	1
INTRODUCCIÓN	2
1. LA ADMINISTRACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE UN MANUAL DE POLITICAS	
1.1 Concepto de Administración	5
1.1.1 Elementos de la Administración	5
1.1.2 Definición de Administración	6
1.1.3 Importancia de la Administración	7
1.1.4 Características de la Administración	8
1.1.5 Principios de Administración	10
1.1.6 Proceso Administrativo	12
1.1.6.1 Fases del proceso Administrativo	12
1.2 Manual de políticas	19
1.2.1 Concepto de manual	19
1.2.2 Conceptos generales de la política	20
1.2.2.1 Para que sirve una política	20
1.2.2.2 Elementos de una política	21
1.2.2.3 Diferencia entre política y procedimiento	21
1.2.2.4 Control de las políticas y sus efectos	22
1.2.2.5 Control sobre las políticas con relación a su influencia en los procedimientos	22

1.2.3	Objetivos de un manual de políticas	23
1.2.4	Importancia del manual	24
1.2.5	Ventajas del manual	25
1.2.6	Tipos de manuales de políticas	26
1.2.7	Contenido de un manual de políticas	26
1.2.8	Preparación del manual de políticas	29
1.2.9	Autorización del manual de políticas	30
1.2.10	Distribución y control del manual	30
1.2.11	Revisiones y actualizaciones del manual	30
1.2.12	Alcance y limitaciones	31
1.2.13	Bitácora de cambios en las políticas	32
1.2.14	Control y mantenimiento en el manual de políticas	32
1.2.14.1	Revisión y aprobación de las políticas, previa a su emisión final	33
1.2.14.1.1	Requisitos de forma	33
1.2.14.1.2	Requisitos de contenido	33
1.2.14.2	Vicios al emitir políticas	34
1.2.14.3	Procedimientos para rechazar políticas	34

2. EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS

2.1	Sistema Financiero	35
2.2	Definición de Empresa de Servicios Financieros	36
2.3	Diferencia entre empresa pública y privada	37
2.4	Instituciones que rigen la política monetaria	38
2.5	Leyes por las cuales se rigen las empresas de servicios financieros	39
2.6	Instituciones de Servicios Financieros en México	39
2.7	Organigrama del Sistema Financiero Mexicano	40

3. CASO PRACTICO

3.1	Introducción a la empresa	41
3.2	Visión	43
3.3	Misión	43
3.4	Objetivo	43
3.5	Estructura de la Empresa	44
3.6	Como se elaboran las políticas en el caso analizado	45
3.7	Análisis del problema	46
3.8	Propuesta para la realización de la política	47
3.9	Política de Empresa de Servicios Financieros S.A.	50
	CONCLUSIONES	81
	BIBLIOGRAFÍA	86

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La aplicación equivocada de un manual de políticas provoca deficiencias y desorganización en un departamento de una empresa de servicios financieros.

OBJETIVO

Identificar las deficiencias que se presentan en un manual de políticas de una organización de servicios financieros para resolver la desorganización que se presenta

MARCO TEÓRICO

El tema se ubica dentro de la Administración Organizacional de las empresas en la rama de Auditoría Administrativa.

HIPÓTESIS

Si se llevaran a cabo los procedimientos correctos para la elaboración, aplicación y seguimiento de las políticas establecidas no existiría desorganización y se lograrían mejores resultados.

INTRODUCCIÓN

El auge del sector de los servicios es uno de los fenómenos más importantes de los últimos decenios y ha modificado la estructura de las actividades económicas, tanto en los países industrializados como en los que están en vías de desarrollo.

La experiencia del sector financiero ofrece ejemplos sobresalientes de la forma en que unas organizaciones tradicionales y jerárquicamente estructuradas se han adaptado a las nuevas exigencias en materia de flexibilidad, orientación de los consumidores y adecuación al nuevo entorno económico en el que se desenvuelven.

Los cambios estructurales de las empresas del sector de servicios han influido en las funciones y las perspectivas profesionales del personal y de la dirección. Las exigencias de flexibilidad pueden conducir a una redefinición de los objetivos de la empresa y las bases para llegar a ellos, que conllevan a menudo la eliminación de tareas no esenciales, el despido de personal, reestructuración de la administración incluyendo políticas, procesos, estructura etc. o sustitución por componentes automatizados o por mano de obra ocasional.

El reconocimiento de la influencia de la planeación ayuda mucho a aclarar los conceptos de algunos expertos en administración para distinguir entre formular (guías para la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor.

El administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la organización, puede mejorar la planeación establecida o facilitar la aplicación a una mayor proporción de la empresa.

Una etapa importante del proceso administrativo aplicable a nuestro tema a estudiar es la planeación ya que dentro de esta se formulan las políticas que son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.

El sistema financiero está compuesto por Instituciones de crédito, seguros y fianzas entre otras y su objetivo es captar los recursos económicos de algunas personas y ponerlo a disposición de otras empresas o instituciones que así lo requieran devolviendo la prestación otorgada más un rendimiento.

Las empresas de servicios financieros manejan la actividad comercial y su función principal son los activos, pasivos (financiamientos de recursos ajenos) y otros (como cajas de seguridad, atención telefónica, transferencias interbancarias, entre otras.

Es por ello que consideramos de gran importancia el tema del presente trabajo, ya que constituye un problema presente en la vida profesional del Licenciado en Administración, porque en muchas empresas mexicanas existen deficiencias en cuanto a la elaboración de políticas, su ejecución y su seguimiento, lo que trae como consecuencia que no se alcancen los objetivos propuestos de calidad y servicio.

Actualmente las políticas son la base para el logro de los objetivos de algunas organizaciones y el presente trabajo se enfoca al análisis del manual de elaboración de políticas de una empresa de servicios financieros.

Después de una investigación en cuanto al problema que se presenta en la empresa a estudiar y las causas que lo originan se realizó un estudio teórico que sirviera de base para realizar una propuesta que se adecue a las necesidades de la empresa basándose en los principios teóricos.

En el primer capítulo se exponen los conceptos generales de la Administración, conceptos basados en autores tales como Koontz y O'Donnell, Henry Fayol, José A. Fernández Arenas, Agustín Reyes Ponce, la importancia de la administración, los elementos, sus características, sus principios. Finalmente, se tratan, brevemente, las fases del proceso administrativo: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Se hace referencia de concepto de un Manual de Políticas, partiendo del concepto de “política” desde el punto de vista administrativo, sus elementos, sus características y su diferencia con los procedimientos.

Así como la importancia que tiene para la elaboración y aplicación de un Manual, describiendo los objetivos de éste, sus tipos y las condiciones que debe llenar para que funcione eficientemente, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Se explica brevemente el concepto de empresa en general y de empresa de servicios financieros, en particular. Esta última como integrante del Sistema Financiero Mexicano. Partiendo de la organización del propio Sistema Financiero, mencionamos algunas empresas de servicios financieros más importantes en México y algunas leyes que las rigen.

De la empresa elegida se analiza su organización, destacando en forma de crítica las deficiencias que presentan las políticas actualmente, sus procesos y se hace seguimiento para verificar la aplicación actual de su manual de políticas. Se describe la forma como se establecen las políticas actualmente, identificando los puntos susceptibles de correcciones. Y al final, se presenta una propuesta de un manual para elaborar las políticas dentro de la empresa adaptando la teoría a los requerimientos prácticos.

1. LA ADMINISTRACIÓN E INFORMACIÓN SOBRE UN MANUAL DE POLÍTICAS

1.1 Concepto de Administración

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. A partir de esto es posible conceptualizar la administración, en una forma simple, como:

“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.”¹

1.1.1 Elementos de la administración

El concepto de administración comprende 6 elementos que son:

- ✓ Objetivo: Cuando la administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados.
- ✓ Eficacia: Es lograr objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- ✓ Eficiencia: Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
- ✓ Grupo social. Es necesario para que exista la administración
- ✓ Coordinación de recursos. Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- ✓ Productividad: Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia

¹ Munich Galindo, Lourdes (1991), Fundamentos de Administración, México; Mc Graw Hill. P23

1.1.2 Definición de Administración

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, es decir, la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia, valiéndonos para ello de los elementos fonéticos que la forman. De esa manera suele encontrarse el “verdadero” (étimos) significado de la palabra.

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia y de “ministratio” que viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

La etimología de minister, es diametralmente opuesta a la de “magíster”: de “magis”, comparativo de superioridad, y de “ter”.

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

Existen muchas definiciones de diversos autores sobre la administración, en las cuales podemos encontrar similitud o aspectos específicos en común desde diferentes puntos de vista. A continuación veremos algunas definiciones dadas por los principales autores en Administración:

Koontz y O'Donnell: Consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”²

George.P.Terry. “Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”³

² Reyes Ponce Agustín (1975), Administración de empresas, teoría y práctica p.16

³ Ob. Cit. Reyes Ponce Agustín p.16

Henry Fayol: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”⁴

José A. Fernández Arenas: “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.⁵

Agustín Reyes Ponce: “Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.⁶

1.1.3 Importancia de la administración

La administración tiene una gran trascendencia en la vida del hombre, sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina

- ✓ Universalidad: Demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque es más necesaria en los grupos más grandes.
- ✓ Simplifica el trabajo: cuando se establecen principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- ✓ La productividad y eficiencia: Estos conceptos se relacionan de manera directa en una empresa con la aplicación de una buena administración.

⁴ Ob. Cit. Reyes Ponce Agustín p.17

⁵ Ob. Cit. Munich Galindo p.23

⁶ Reyes Ponce Agustín (1991) Fundamentos de Administración Moderna, México Limusa p.14

- ✓ Principios de la administración: Contribuyen al bienestar de la comunidad, ya que proporcionan lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

La importancia según el criterio de Agustín Reyes Ponce:

- ✓ La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
- ✓ El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración, y sólo a través de ésta, de los elementos humanos, etc, con que ese organismo cuenta.
- ✓ Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
- ✓ Para las empresas pequeñas y medianas, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, es decir, obtener una mejor coordinación de sus elementos.
- ✓ La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico social, depende de la adecuada administración, ya que si cada unidad económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- ✓ La mejoría de la calidad de la administración para crear la capitalización y desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores de la empresa son bases esenciales de su desarrollo, es por ello indispensable la más eficiente

técnica de coordinación de todos los elementos, lo que es el punto de partida de ese desarrollo.

1.1.4 Características de la Administración

Como todo elemento importante cuenta con aspectos que lo identifican la administración cuenta con sus características.

Las características según Agustín Reyes Ponce:

- ✓ Su Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- ✓ Su Especificidad. Aunque la administración va siempre acompañada, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- ✓ Su unidad temporal. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se dan todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- ✓ Su unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración; en una empresa forman un solo cuerpo administrativo.

Las características de la administración:

- ✓ Universalidad: Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse en cualquier empresa.

- ✓ Valor instrumental: Medio para lograr un fin, y se busca obtener determinados resultados.
- ✓ Unidad Temporal: Proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- ✓ Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- ✓ Especificidad: No puede confundirse con otras disciplinas afines.
- ✓ Interdisciplinaria: Es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- ✓ Flexibilidad: Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

1.1.5 Principios de Administración

Los principios son básicos, y estos a su vez deben ser prácticos, aplicables y sobre todo consistentes para que un gerente pueda evitar errores fundamentales en su trabajo y tener la confianza de presentar los resultados esperados.

A partir del supuesto de que los principios son flexibles y que pueden utilizarse aún en condiciones especiales y cambiantes, mencionaremos los principios que considero dentro del estudio de la administración Henry Fayol:

- ✓ División del trabajo: Es la especialización de un individuo de determinadas actividades para adquirir habilidades en un área limitada dentro de la organización.

- ✓ Autoridad y Responsabilidad: Considera que se relacionan dado que el poder o el derecho que tiene el jefe de un área de trabajo de dar órdenes para que éstas se cumplan y se logre el objetivo de las tareas asignadas o una función específica
- ✓ Disciplina: Se deben de respetar las reglas así como los convenios que se elaboren en la organización, dando como resultado una buena relación entre los directivos y los empleados.
- ✓ Unidad de mando. Esto significa que los empleados no deben recibir órdenes de más de un supervisor, si este principio se rompe puede causar que el orden y la disciplina dentro de la organización se vean severamente afectadas.
- ✓ Unidad de dirección. Dentro de los equipos de trabajo existen objetivos comunes de los cuales deben ser dirigidos por un jefe y un plan.
- ✓ Subordinación del interés individual al interés general. Debe prevalecer el interés del grupo ante el interés personal; como la ambición y el egoísmo entre otras. Los administradores deben conciliar estos para que no se pierda la armonía de la organización.
- ✓ Remuneración. Esta y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible a los trabajadores y directivos.
- ✓ Centralización. Las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación, la meta es lograr el grado de centralización que nos permita el mejoramiento de las habilidades de los empleados.
- ✓ Jerarquía de autoridad. Es la que se ejerce de arriba hacia abajo al implementar niveles jerárquicos. De no respetarse habrá conflictos en las áreas de trabajo y con el personal.

- ✓ Orden. Tanto los equipos de trabajo y el personal deben ser bien escogidos, bien ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con armonía.
- ✓ Equidad. Los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal y demostrar cortesía y justicia en su trato para todos.
- ✓ Estabilidad personal. Al mantener constante al personal en las actividades se incrementará la eficiencia y el desarrollo de los objetivos, lo cual reducirá la rotación y por lo tanto habrá mayores resultados.
- ✓ Iniciativa. Darle la oportunidad a los empleados de poder manifestar planes o soluciones cuando localicen conflictos en la empresa, esto con la finalidad de que los empleados se sientan parte de la empresa.
- ✓ Espíritu de equipo. Dentro de este debe prevalecer la comunicación para que se realice una integración rápida, los individuos sientan su trabajo reconfortante y al mismo tiempo fortalezca la empresa.

1.1.6 Proceso Administrativo

La unidad temporal de la administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina correctamente. Y es cuando podemos definir el proceso administrativo como:

“El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”.⁷

⁷ Münch Galindo, Lourdes (1999). Fundamentos de Administración, México, Ed. Trillas

Este a su vez para su estudio se divide en dos etapas:

- ✓ Una estructural en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos.
- ✓ Y la otra operativa, donde se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido en la estructuración.

1.1.6.1 Fases del Proceso Administrativo

Ahora analizaremos las fases del proceso desde diferentes puntos de vista de algunos autores, y aunque dentro de estos criterios le den diferente enfoque e importancia a cada fase manejan las siguientes previsión, planeación, organización, dirección y control.

Agustín Reyes Ponce: Divide el proceso administrativo en dos fases:

La fase mecánica administrativa que comprende:

- ✓ Previsión: Es un elemento de la administración en el cuál se realiza una investigación y valoración de que es lo que se quiere lograr o hacer y cuales serán los posibles cursos de acción en una organización. Dentro de esta existen tres etapas:
 - ✓ Objetivos: Etapa donde se fijaran los fines que se quieren lograr
 - ✓ Investigaciones: Es el análisis y descubrimiento de los medios en los que se pueden apoyar como son la información y el supuesto.
 - ✓ Alternativas: Trata de adaptar los medios a través de la información a los fines para ver las posibilidades que existen.

- ✓ Planeación: Determinación del curso de acción, fijando los principios que habrán de regirlo y orientarlo, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos y unidades necesarias para su realización. Este comprende las siguientes etapas:
 - ✓ Políticas: Principios para orientar la acción.
 - ✓ Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos
 - ✓ Programas: Fijación de tiempos requeridos para cada acción.
 - ✓ Presupuestos: Programas que precisan unidades, costos y tipos de pronósticos en los que descansan.
 - ✓ Estrategia y táctica: Ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios y concretos.
- ✓ Organización: Es la estructuración de las funciones, jerarquías y actividades individuales con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Y de aquí se derivan sus tres etapas:
 - ✓ Funciones: Determinar como deben dividirse y asignarse las tareas que llevan a lograr las actividades.
 - ✓ Jerarquías: Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel que existe en la organización.
 - ✓ Puestos: Las obligaciones y requisitos de cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

La fase dinámica administrativa comprende:

- ✓ Integración: Articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el más eficaz funcionamiento de un organismo social, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo. Y abarca las siguientes etapas:
 - ✓ Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos más adecuados.
 - ✓ Introducción: Manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápido y óptimamente posible a la organización
 - ✓ Desarrollo: Comprende la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal para la mejora del desarrollo y progreso de la organización.
- ✓ Dirección: Es la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad, del administrador o de la persona delegada en base a las decisiones ya tomadas, vigilando de manera simultánea las órdenes y acciones emitidas para realizar del modo más eficaz los planes estipulados.
- ✓ Autoridad de mando: Es un elemento principal ya que de este deriva toda la administración
- ✓ Comunicación: Proceso mediante el cual se llevan al centro directos los conocimientos, tendencias y sentimientos que deben conocerse transmitiéndolos a cada unidad de la organización de una manera coordinada.
- ✓ Delegación: Forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.

- ✓ Supervisión: Revisar si las cosas se están haciendo de acuerdo a lo planeado y ordenado.

- ✓ Control: Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, además de formular nuevos planes. Este comprende tres etapas:
 - ✓ Establecimiento de estándares y controles. Ayuda a realizar la comparación de los resultados.
 - ✓ Operación de los controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

 - ✓ Evaluación de resultados: Esta constituye un medio de planeación

Munich Galindo clasifica el proceso administrativo de la siguiente manera:⁸

- ✓ Planeación: Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro Las fases en como divide esta etapa son:
 - ✓ Propósitos: Fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social.

 - ✓ Premisas: Suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan.

⁸ Ob. Cit Munich Galindo

- ✓ **Objetivos:** Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- ✓ **Estrategias:** Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- ✓ **Políticas:** Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.
- ✓ **Programas:** Esquema donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.
- ✓ **Presupuestos:** Plan a todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.
- ✓ **Procedimientos:** Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo.
- ✓ **Planes:** Esquemas resultantes de la planeación vertidas por escrito en un formato.
- ✓ **Organización:** Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social. Y sus etapas son:

- ✓ División del trabajo: Es la separación y delimitación de las actividades esto con el objetivo de realizar las funciones con mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo.
- ✓ Coordinación: Ayuda a sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente las actividades.
- ✓ Dirección: Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión. Y menciona las siguientes etapas:
 - ✓ Toma de decisiones: Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas.
 - ✓ Integración: Función a través de la cuál el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes,
 - ✓ Motivación: A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados ya que ayuda a mover, conducir, impulsar la acción.
 - ✓ Comunicación: Puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.
 - ✓ Autoridad: Facultad de que está investida una persona, dentro de una organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.

- ✓ Delegación: Es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.
- ✓ Mando: Este asume dos formas las órdenes que es el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada; y las instrucciones que son normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo; los medios más convenientes para transmitirlos son los instructivos y las circulares.
- ✓ Liderazgo- supervisión: Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
- ✓ Control: Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias. Y comprende las siguientes etapas:
 - ✓ Establecimiento de estándares: Unidad de medida que sirve como guía o modelo con base en el cuál se efectúa el control.
 - ✓ Medición de resultados: Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida.
 - ✓ Corrección: Acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares.
 - ✓ Retroalimentación: A través de esta información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

1.2 Manual de Políticas

En toda organización es necesario que los administradores determinen las actividades concernientes a como deben conducirse las operaciones bajo su área de responsabilidad; y estas a su vez deben ser comunicadas de manera constante a través de todos los niveles jerárquicos si el objetivo es que la operación de la empresa se lleve a cabo correctamente.

1.2.1 Concepto de manual

Como primer punto se mencionará algunas definiciones de un manual:

“Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas en forma tal, que constituye una guía para el personal que ha de realizarlas”.⁹

“Un manual de organización son documentos que sirven como medios de información y coordinación que permitan archivar y comunicar en forma organizada y metódica, información de una organización (antecedentes, precedentes, regímenes, estructura, objetivos, políticas, reglas, sistemas y procedimientos, etc).

Así, como las normas, preceptos y lineamientos que se consideren necesarios para el buen desempeño y manejo de las mismas”.¹⁰

Un manual de políticas es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

⁹ Diseño de manuales administrativos en una empresa de servicio 2004 (Tesis 81)

¹⁰ Rodríguez Valencia Joaquín, (1993) Como elaborar y usar los manuales administrativos ED ECASA pp. 131 a 145

1.2.2 Conceptos generales de la política

Para poder profundizar el tema continuaremos estudiando conceptos que nos darán un panorama más amplio de nuestro tema a estudiar.

“No son otra cosa que una actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen las líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

“Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas”.

“Una política es una norma de tipo general que establece la conducta para proceder en una situación concreta y definida con claridad, su conjunto establece, a la vez, las fronteras dentro de las cuales se desarrollarán las actividades administrativas detalladamente”¹¹

1.2.2.1 Para que sirve una política

Una política sirve para establecer normas, al nivel de impuestas, a todo aquél quién esté en las situaciones descritas por cada una cuestionada; estas se manifiestan con el propósito de reglamentar situaciones conocidas, o prever otras probables, normando y sujetándolas en un marco general.

Estas también sirven con el fin de crear situaciones concretas, tales como la asignación de fondos fijos para gastos menores o compras urgentes. En ocasiones las políticas se emiten para normar rápidamente casos especiales imprevistos, manejados con desatino en algunos casos, pero cualquiera que sea su origen siempre tiene un carácter normativo fijo, hasta que sea modificada o eliminada.

¹¹ De la Fuente Ricard, Manual General de Políticas, ED ECASA México 1985, p 10

1.2.2.2 Elementos de una política

El estudio de sus elementos se conforma de tres puntos:

- ✓ Su estructura: La estructura física de cada política debe contener siete partes: clave o código, asunto, fecha de emisión, texto, nombre del emisor, su puesto y firma.
- ✓ Su contenido: Debe coincidir con todas sus partes, especialmente entre el asunto y el texto; en el contenido de cada política podrán ser señaladas las situaciones comunes y sus casos especiales.
- ✓ Su redacción: Debe ser clara y concisa, ubicándose bien en las ideas antes de lanzarse a expresarlas por escrito, en párrafos pequeños no debe repetirse una palabra más de dos veces se recomienda utilizar un sinónimo.

1.2.2.3 Diferencia entre política y procedimiento

Una política es una norma de tipo general que establece la conducta para proceder en una situación concreta y definida con claridad. Su conjunto establece, a la vez, las fronteras dentro de las cuales se desarrollarán las actividades administrativas detalladamente.

Un procedimiento administrativo es la forma detallada en la cual se documentan, tramitan y controlan las transacciones y demás actividades de una empresa.

Después de saber la definición podemos decir que se diferencian en el grado de detalle para normar las actividades en la administración, otra es la formalidad en que se presentan para hacerlos válidos ya que las políticas forzosamente deben ser por escrito y

los procedimientos existen y se siguen aun cuando no estén en papel, los manuales de políticas son más concretos, y los de procedimientos pueden llegar a ser muy extensos.

1.2.2.4 Control de las políticas y sus efectos

Anexo a toda la información anterior existen más situaciones y circunstancias adheridas al manual las cuales es necesario reglamentar para que este tenga la claridad y funcionamiento requerido.

- ✓ Políticas nuevas: Cuando sobre ellas no hay ningún antecedente formal dentro del manual, o bien ya haya existido de manera informal se tomará bajo las circunstancias referidas en títulos anteriores respecto a las nuevas.
- ✓ Antecedentes de políticas: Tratan manuales recibidos desde casa matriz, de los cuáles sustraen las políticas a base de resumir su contenido y estas pueden ser utilizadas o resumidas por personas que no dispongan directamente de los manuales.
- ✓ Cancelación de políticas: Dentro del campo administrativo empresarial, nada puede considerarse permanente o absoluto; ocasionalmente se cancela para dar paso a otra o simplemente se da de baja, esto debe publicarse de manera inmediata.
- ✓ Modificación de políticas: Su modificación se llevará a cabo siempre y cuando los cambios no afecten sustancialmente su contenido, si es así se optará por cancelarla.

1.2.2.5 Control sobre las políticas con relación a su influencia en los procedimientos

Como sabemos las políticas administrativas serán la base para normar los procedimientos de las actividades en su detalle, servirán como frontera entre los procedimientos internos y externos de las áreas, generarán cuestionarios respecto a la auditoría administrativa, y tendrán otros más efectos sobre toda la administración de la empresa, al no actualizarse entre sí, podrían causar errores y aun conflictos internos significativos; estas actualizaciones deberán establecerse mediante mecanismos simples que nos permitirán con rapidez y claridad localizar los cambios por efectuar.

Tanto el área responsable para controlar el manual como los usuarios deberán realizar las actualizaciones procedentes correspondientes con el mismo origen informativo.

1.2.3 Objetivos de un manual de políticas

Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración.
- ✓ Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- ✓ Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- ✓ Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- ✓ Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

- ✓ Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

Ricardo De la Fuente menciona algunos objetivos que son muy variados e interesantes:¹²

- ✓ Compilación en un solo libro, de órdenes, que se emiten con carácter permanente, esto las hace siempre presentes, bien ubicadas, así como consultables de modo rápido y certero.
- ✓ Seguridad de comunicación interna en todos los niveles, ya que se distribuyen memorandos a quienes están directamente o indirectamente relacionados con los asuntos.
- ✓ Disposiciones directrices básicas, para normar la toma de decisiones y las actitudes administrativas, las políticas administrativas giradas desde un área específica, no solo sirven para normar el criterio de los demás directivos, sino también el individual.
- ✓ Solución inmediata para problemas, a reserva de dominarlos, en detalle, más adelante, propicia la solución formal a problemas imprevistos, o errores administrativos que al descubrirse, deben ser corregidos enseguida.
- ✓ Fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados, donde no solo se asimilarán las características globales más importantes de puesto propio, sino de toda la empresa.
- ✓ Facilidades para desarrollar auditorías administrativas, esto asegura que dichas órdenes se cumplan.

¹² Ob. Cit De la Fuente

- ✓ Cuestionarios para verificar el cumplimiento de las políticas vigentes, ya que facilita detectar los errores generales; de donde se puede partir para tomar las medidas necesarias correctoras más importantes.

1.2.4 Importancia del manual

La importancia de un manual de políticas, radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal.

Puede ayudar a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

De ahí podemos concluir que es una herramienta importante de comunicación en toda acción administrativa dentro de la empresa para el logro de los objetivos planeados.

1.2.5 Ventajas del manual

Como en todo existen ventajas y ahora nos apoyaremos en las que describe George R. Terry:

- ✓ Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán bajo diversas circunstancias.
- ✓ Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales o inesperados requieren la atención de los altos directivos.
- ✓ Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.

- ✓ Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
- ✓ Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.
- ✓ El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados
- ✓ El manual de políticas facilita el desarrollo de las auditorías administrativas.

1.2.6 Tipos de manuales de políticas

Debido a su naturaleza, aun cuando por su utilidad contenga disposiciones con carácter técnico, la práctica nos ha enseñado a no limitar el uso del manual de políticas exclusivamente a aspectos administrativos, ya que también es una herramienta indispensable para el personal técnico.

- ✓ Manuales generales de políticas: Abarcan todo el organismo social, abarcan las disposiciones generales con tipo fijo, que establece cada área a efecto de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
- ✓ Manuales específicos de políticas: Se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular, y ayuda a enfatizar las políticas básicas que deben ser respetadas en cada área.

1.2.7 Contenido de un manual de políticas

Un manual debe contener estrictamente los apartados necesarios para el logro de sus objetivos y para mantener el control indispensable, la sencillez y profundidad son dos

conceptos que le dan un mayor valor operativo. Por lo tanto el contenido para un manual es el siguiente:

1. Índice
2. Introducción
 - 2.1 Objetivos del manual
 - 2.2 Alcance
 - 2.3 Cómo usar el manual
 - 2.4 Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
4. Declaración de políticas

A continuación explicaremos cada uno de los puntos del contenido del manual para su mejor comprensión.

1. Índice : Es un esquema donde se refleja el contenido en el manual
2. Introducción: Es una explicación que pretende mostrar lo que es el manual, lo que pretende cumplir, su alcance, como usarlo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones
 - 2.1 Objetivos: Es una breve explicación del propósito que se pretende lograr con el manual.
 - 2.2 Alcance: Debe enfocarse a una explicación breve sobre lo que abarca el manual.
 - 2.3 Como usar el manual: Debe ser una explicación de todo cuanto tiene el usuario que conocer para utilizar el manual.
 - 2.4 Revisión y recomendación: Aquí debe hacerse mención de con quien puede hacerse contacto para cualquier corrección o recomendación del manual

3. Organigrama: En este apartado se representa la estructura orgánica de la organización.
4. Declaración de políticas: Se presentan las políticas de manera escrita de cada una de las unidades administrativas existentes, las cuales establecen los límites o marcos de referencia dentro del cual el personal puede actuar en forma equilibrada de acuerdo a los objetivos y actitudes del organismo social.

La estructura de un manual de políticas que ha ideado Ricardo de la Fuente para que permita a los lectores una rápida ubicación sobre los asuntos a consultar se muestra de la siguiente manera:

Primero, se anexa una lista posterior a la portada de los usuarios – emisores (numéricamente identificado), el cual se asigna a cada uno de ellos.

Enseguida a esta lista que incluye la asignación y el control sobre ejemplares, se encuentra el índice general relativo a todo el contenido del manual. Su contexto se divide en cinco:

- ✓ Sección I Instructivos para la creación, uso y mantenimiento de este manual: Debe estar conformada por instructivos los cuales se reglamenten sin ninguna otra subdivisión o documentos.
- ✓ Sección II Políticas a respetar: Aquí contendrá las políticas a respetar dentro de la empresa y para su fácil y rápida ubicación estas a su vez se pueden dividir en políticas por capítulos o por tema.
- ✓ Sección III Cuestionarios de auditoría administrativa para supervisar la obediencia a las políticas: Están diseñados para que los usuarios contesten cada pregunta después de cerciorarse por sí mismos, respecto al grado como se cumple cada política en vigor.

- ✓ Sección IV Disposiciones unilaterales destinadas a las áreas externas: No se sujetan lineamientos específicos para redactar y constituir, pues siendo órdenes impuestas en forma unilateral desde una sola área, se requiere siempre de una bien planeada inducción y venta de las ideas, con el propósito de tener éxito al implantarlas formalmente.

- ✓ Sección V Apéndice de anexos: Debe existir un apéndice que posea anexos, a fin de agregar ejemplos escritos, y demás elementos ilustrativos a propósito de hacer entender mejor las políticas, así como las otras ideas contenidas.

Posterior a esta primera división por secciones, llega una subdivisión de capítulos, asignando uno para cada área usuaria; y dependiendo de la magnitud de la empresa así como sus niveles en el mando especializado, será el número y calidad de las áreas a las cuales se consideren como usuarias. El orden que se le dé será el mismo desde el capítulo segundo hasta el último, incluyendo sus códigos alfabéticos para identificarlas.

1.2.8 Preparación del manual de políticas

Como todo documento oficial dentro de una organización debe llevar un proceso de elaboración para que este sea de utilidad el cual mencionaremos a continuación:

Preparación de un borrador del manual. La elaboración de este se debe poner a consideración de la alta administración; este debe ser cuidadosamente revisado, a fin de introducir las eventuales modificaciones.

Elaboración del manual: Con el borrador el analista procederá a la integración de dicho manual y para esto es importante unificar criterios tanto en la terminología como en la presentación de información con el fin de mantener un sentido de continuidad y de unidad.

Formato: Es un punto en el cuál debe hacerse mucho énfasis para que sea un manual eficiente que ayude a llevara acabo el trabajo administrativo ya que debe ser una herramienta que facilite la lectura, consulta y estudio, además debe permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

Numeración de páginas: Después de elegir el formato debemos elegir el método para numerar las páginas, de los cuales existen tres:

- ✓ Numeración consecutiva
- ✓ Numeración de páginas por secciones
- ✓ Numeración de páginas por documentos

Encabezamiento de páginas: este debe contener cierta información básica como el título de la política, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración y vigencia.¹³

1.2.9 Autorización del manual de políticas

Una vez elaborado el manual y para facilitar su implantación, este debe ser autorizado por las partes que intervienen y esta aprobación es uno de los aspectos que debe aparecer en todo manual administrativo.

- ✓ Por la alta administración, para darle formalidad y el apoyo necesario.
- ✓ Del responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido.
- ✓ De la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos, o del grupo de técnicos.
- ✓ Del consultor externo en su caso.

¹³ Ob. Cit De la Fuente

1.2.10 Distribución y control del manual

Este es un aspecto delicado especialmente en organismos grandes, ya que solo los jefes de departamento pueden recibir las ediciones completas y estos a su vez deben transmitir la información a su personal explicándoles las políticas por medio de reuniones. Además que debe llevarse un control de las ediciones que se reparten ya sea por medio de claves o número de edición.

1.2.11 Revisiones y actualizaciones del manual

Las políticas se hacen anticuadas y, para mantener su efectividad, deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática para ser reacomodadas y modificadas de acuerdo a las oportunidades y condiciones de la empresa.

Existen dos categorías de actualizaciones de acuerdo a la autora S.Z. Diamond que son:

- ✓ Actualizaciones Regulares: Consiste en llevar a cabo actualizaciones de acuerdo a las necesidades.
- ✓ Actualizaciones Irregulares: Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas. Hay que realizar de acuerdo a un programa una revisión de los manuales de políticas, cuando menos una vez al año.

Recomendaciones para la actualización

Desde un punto de vista general, es conveniente recabar opiniones tanto a favor como en contra de una política existente, procurando obtener los hechos, analizarlos y aplicar el criterio en la forma más imparcial posible. Algunas recomendaciones son:

- ✓ Llevar registros de todos los cambios hechos en cada manual y las razones para ello.

- ✓ Conservar una copia de todas las páginas del manual que se han publicado, junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor.

1.2.12 Alcance y limitaciones

- ✓ El manual de políticas debe cubrir todos los aspectos administrativos de la empresa a la que se implante.
- ✓ Todos los casos que se giren con carácter permanente medidas específicas y detalladas habrán de considerar y respetar todas las políticas que, en una u otra forma, afecten a dichas disposiciones.
- ✓ Deben contener variantes y actualizaciones para que su contenido sea claro al entendimiento del común de la gente, y seguro al aplicarlo.
- ✓ Todos los empleados de cada área usuaria deberán tener acceso a él, y consultarlo cuantas veces se necesite, por lo que no debe contener disposiciones de carácter confidencial las cuales puedan limitar su utilidad.
- ✓ Las personas ajenas a la empresa no deben tener acceso a él, amenos que se les haya asignado, un ejemplar para su consulta.
- ✓ Esta prohibido toda copia suya en partes o completa, y sólo podrán obtenerse a través del grupo o persona que tenga bajo su responsabilidad el control sobre este manual.

1.2.13 Bitácora de cambios en las políticas

El departamento responsable del manual deberá llevar una bitácora con todos los cambios que este haya sufrido bajo su custodia, ya sea que existan cancelaciones, modificaciones o adiciones.

1.2.14 Control y mantenimiento en el manual de políticas

Ya hemos hablado de las políticas y el manual, sobre qué son, que contienen, cuál es su importancia, cuál es su estructura etcétera, ya comprendido esto vamos a revisar los métodos internos del grupo o persona quien debe encargarse de su control y mantenimiento.

En toda empresa debe nombrarse, con formalidad a un encargado que llevará el control y mantenimiento del manual, aplicando sus ideas y conceptos según juzgue conveniente la empresa adecuándolo a sus propias necesidades y situaciones.

Esta responsabilidad se da a las áreas donde existe un contacto directo con el orden administrativo empresarial o en todo caso al área cuyas funciones son para control y servicio.

La persona responsable poseerá su nombramiento debidamente formalizado, así como sus objetivos claramente estructurados y difundidos a toda la empresa. La responsabilidad debe quedar bajo el mando de ejecutivos cuyo estilo de dirección sea administrativa, y no atendido por profesionistas técnicos. Algunas de sus funciones son:

1.2.14.1 Revisión y aprobación de las políticas, previa a su emisión final

El área responsable deberá tener mucho cuidado en la publicación formal de las políticas, ya que es parte de su responsabilidad la calidad de las políticas que se envíen, pues con ello traspondría la autoridad funcional de los emisores.

Toda política turnada al responsable estará sujeta a la revisión y visto bueno de él mismo, labor que desarrollará conforme a los siguientes procedimientos:

1.2.14.1.1 Requisitos de forma

En primer lugar, verificará que cada política se apegue a su concepto conferido; es decir, tratará normas de tipo general para establecer el modo cómo se procede en una situación concreta y claramente determinada.

Verificará que cada política contenga, su orden, el código apropiado, el asunto bien definido, la fecha de emisión adecuada al plazo de tres días para publicarla con seriedad, nombre y puesto del emisor y su firma. La redacción deberá ser clara, precisa, sin dejar lugar a dudas, así como totalmente acorde al asunto que dice contener.

1.2.14.1.2 Requisitos de contenido.

Deberá vigilar el respeto en su contenido sobre los siguientes requisitos:

- ✓ Que no se oponga o contradiga con otra política al día, salvo si la anterior se desecha o modifica siendo de la misma procedencia.
- ✓ Que la imposición de cada política corresponda realmente a la autoridad funcional del área emisora; es decir, inscrita dentro de sus labores y responsabilidades, sin evadir en su contenido la misma autoridad de otros usuarios.
- ✓ Que el código impuesto a cada política sea acorde a su contenido.

1.2.14.2 Vicios al emitir políticas

Es necesario dejar claro a los usuarios del manual que éste debe contener órdenes precisas sobre el qué y el cómo hacer algo.

No se ha de incurrir en vaguedades, posturas fuera de tono, o situaciones las cuales siendo obvias, salen sobrando, esto para evitar que las políticas se vuelvan promesas en mejoras administrativas que no vienen al asunto y solo manifiestan casos de ineficiencia o emitir políticas que son obvias.

1.2.14.3 Procedimientos para rechazar políticas

Todo rechazo, deberá efectuarse mediante memorándum oficial dirigido al emisor, en tres días hábiles posteriores a su recibo o, de lo contrario, divulgarse.

En el se indicará con claridad las razones por las cuales se rehúsa la política, ya sea debido a requisitos de forma o contexto, o como respuesta a los vicios y errores

1. EMPRESA DE SERVICIOS FINANCIEROS

Se explicará a grandes rasgos lo que es el sistema bancario, ya que dentro de este se encuentran las empresas de servicios financieros que también a continuación definiremos.

2.1 Sistema Financiero

Su definición de acuerdo al Art.8 de la Ley del Impuesto sobre la Renta es:

“El sistema financiero, para los efectos de esta Ley, se compone por las instituciones de crédito, de seguros y de fianzas, sociedades controladoras de grupos financieros, almacenes generales de depósito, administradoras de fondos para el retiro, arrendadoras financieras, uniones de crédito, sociedades financieras populares, sociedades de inversión de renta variable, sociedades de inversión en instrumentos de deuda, empresas de factoraje financiero, casas de bolsa, casas de cambio y sociedades financieras de objeto limitado, que sean residentes en México o en el extranjero.”¹

El sistema financiero está conformado por una serie de elementos de diferentes tipos. Como participantes directos actúan:

- ✓ Los ahorradores
- ✓ Los demandantes de recursos
- ✓ Los intermediarios financieros

Actúan también en él, como participantes complementarios las autoridades financieras y algunos organismos que funcionan como entidades de apoyo oferentes de dinero (ahorradores o público inversionista)

- ✓ Personas físicas: inversionistas nacionales y extranjeros
- ✓ Personas morales: empresa privadas y entidades públicas
- ✓ Instituciones de seguros e instituciones de fianzas
- ✓ Sociedades de inversión
- ✓ Fondos laborales: fondos de ahorro, fondos de pensiones.

¹ Ley del Impuesto Sobre la Renta, ultima reforma 2005

Todas estas instituciones tienen un objetivo: captar los recursos económicos de algunas personas para ponerlo a disposición de otras empresas o instituciones gubernamentales que lo requieren para invertirlo. Éstas últimas harán negocios y devolverán el dinero que obtuvieron además de una cantidad extra (rendimiento), como pago, lo cual genera una dinámica en la que el capital es el motor principal del movimiento dentro del sistema.²

2.2 Definición de Empresa de Servicios Financieros

Son todas aquellas que realizan una actividad comercial, prestadora de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero.

Tales como:

- ✓ Bancos e Instituciones Financieras: Bancos Nacionales, Internacionales.
- ✓ Oferta y Contratación de Seguros: Compañías de seguros generales, de vida, Etc.
- ✓ Administradoras de Fondos: Generales, de Pensiones Mutuos, para la Vivienda, de Inversión.
- ✓ Mercado de Valores: Bolsa de Comercio, de Valores, Corredores.
- ✓ Otros Servicios Financieros: Factoring, Leasing, Casas de Cambio.

Dentro de estas también tenemos las empresas de servicios de apoyo como: Administradoras de tarjetas de crédito, clasificadoras de riesgo, empresas de cobranza, asesorías y consultoras financieras.

El principal papel de una empresa de servicios financieros consiste en guardar fondos ajenos en forma de depósitos, así como el de proporcionar cajas de seguridad, operaciones denominadas de pasivo. Por la salvaguarda de estos fondos, las empresas cobran una serie de comisiones, que también se aplican a los distintos servicios que las empresas modernas ofrecen a sus clientes en un marco cada vez más competitivo: tarjetas de crédito, posibilidad de descubierto, banco telefónico, entre otros.

² Méndez. Silvestres, Problemas económicos de México, ED Mc Graw Hill 5ª edición

Sin embargo, puesto que la empresa puede disponer del ahorro del depositante, remunera a este último mediante el pago de un interés.³

2.3 Diferencia entre empresa pública y privada

La banca privada comercial se ocupa sobre todo de facilitar créditos a individuos privados. La industrial o de negocios invierte sus activos en empresas industriales, adquiriéndolas y dirigiéndolas. La banca privada mixta combina ambos tipos de actividades.

Dentro de la banca pública debemos destacar, en primer lugar, el banco emisor o banco central, que tiene el monopolio de emisión de dinero y suele pertenecer al Estado.

- ✓ Las empresas públicas pertenecen al sector público (Administración central o local), y las empresas privadas pertenecen a individuos particulares y pueden vender sus acciones en bolsa. Las empresas públicas a veces venden parte de sus acciones a individuos particulares, pero se consideran públicas siempre y cuando el 51% de las acciones estén en manos del sector público.
- ✓ A diferencia de la empresa privada, la empresa pública no busca la maximización de sus beneficios, las ventas o la cuota de mercado, sino que busca el interés general de la colectividad a la que pertenece.
- ✓ El proceso de toma de decisiones de la empresa pública difiere de aquellas que pertenecen al sector privado en cuanto a que el poder de iniciativa parte del Estado, que lo ejerce estableciendo sus objetivos y controlando su actividad.
- ✓ La diferenciación entre empresa pública y privada no es absoluta. Por un lado, existen empresas mixtas, cuyo capital social es en parte público y en parte privado. Asimismo una empresa privada puede convertirse en empresa pública si el gobierno decide nacionalizarla. De forma análoga, una empresa pública puede pasar al sector privado tras un proceso de privatización.⁴

³ www.ilustrados.com

⁴ www.monografias.com

2.4 Instituciones que rigen la política monetaria

- ✓ Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- ✓ Comisión Nacional Bancaria y de seguros
- ✓ Banco de México
- ✓ Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el retiro (CONSAR)
- ✓ Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV)
- ✓ Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNFS)
- ✓ Comisión Nacional para la protección y defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF)
- ✓ Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB)

- ✓ La Banca de México que se divide en:
 - ✓ Banca Múltiple Se le conoce también como banca privada, comercial o de primer piso, es aquella sociedad de crédito que cuenta con instrumentos diversos de captación y canalización de recursos.
 - ✓ Banco de desarrollo Se le conoce como Banca de Fomento, Oficial o de segundo piso.
 - ✓ Banca Concesionada Banco Obrero y las sucursales en México de Bancos extranjeros como el Citicorp.

2.5 Leyes por las cuales se rigen las empresas de servicios financieros

Mencionaremos algunas de las leyes por las cuales se rigen las empresas de servicios financieros en México.

- ✓ Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos
- ✓ Ley general de títulos y operaciones de crédito
- ✓ Ley sobre el contrato de seguro
- ✓ Ley reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.
- ✓ Ley Orgánica del Banco de México

- ✓ Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito.
- ✓ Ley de Sociedades de Inversión
- ✓ Reformas a la Ley General de Instituciones de Seguros
- ✓ Reformas a la Ley de la Comisión Nacional de Valores
- ✓ Ley de Instituciones de Crédito. Que sustituye a la Ley Reglamentaria del Servicio Público de banca y Crédito vigente desde 1985.
- ✓ Ley para Regular las Agrupaciones Financieras.
- ✓ Ley del Mercado de Valores

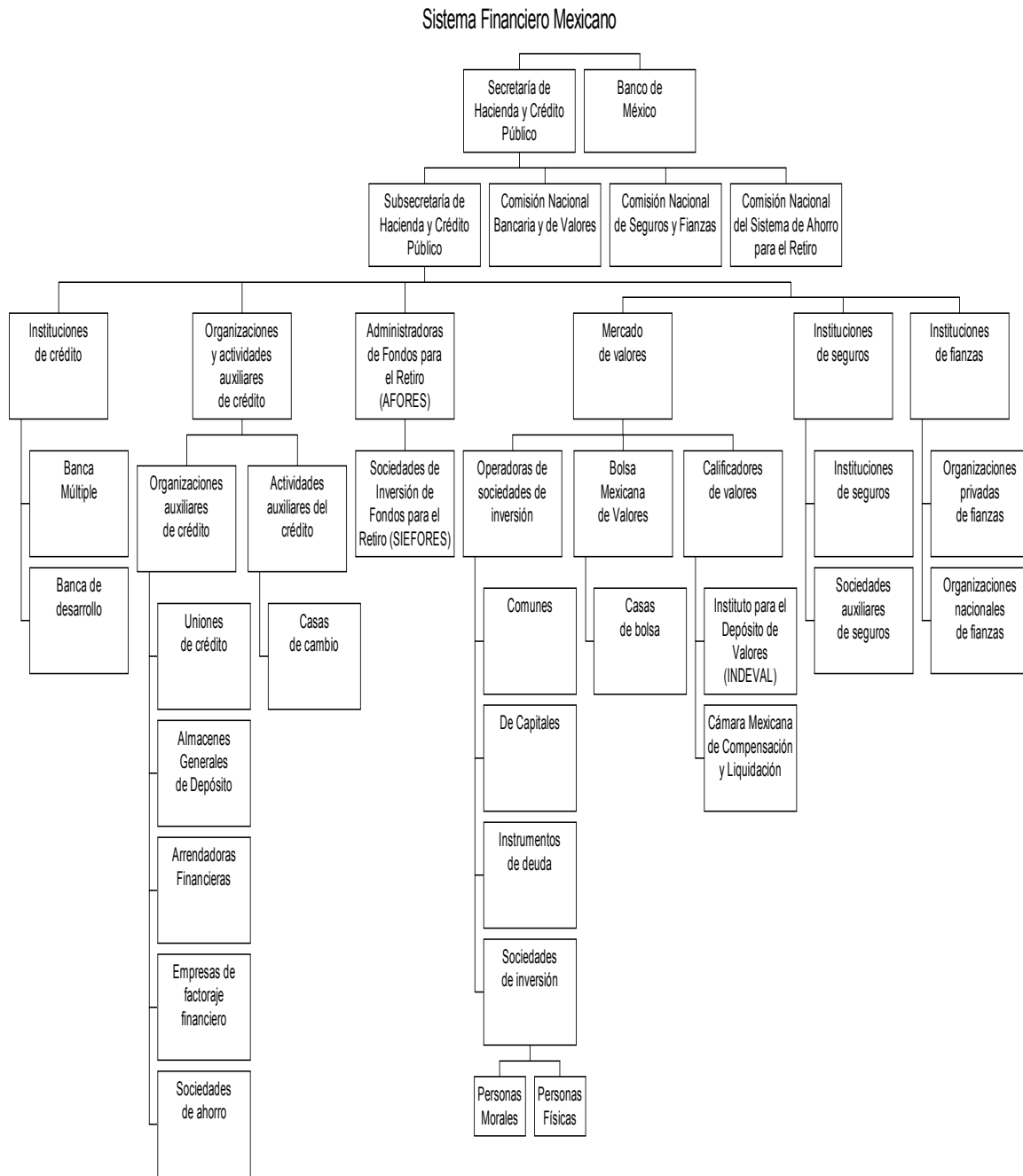
2.6 Instituciones de Servicios Financieros en México

Mencionaremos algunas de las instituciones de crédito más importantes en México, dentro de las cuáles se encuentra la empresa a estudiar.⁵

- ✓ Abn Amro Bank Mexico SA
- ✓ American Express Bank (México), S.A
- ✓ Banco Nacional de México
- ✓ Banca Afirme S.A
- ✓ Banco Inbursa
- ✓ Banco Industrial, S.A
- ✓ Banco Invex S.A
- ✓ Grupo Financiero Bancomer
- ✓ Banco Regional de Monterrey, S.A
- ✓ Grupo Financiero Banorte
- ✓ Grupo Financiero Serfin
- ✓ Ixe Grupo Financiero
- ✓ Scotiabank Inverlat S.A

⁵ www.unamosapuntos.com

2.7 Organigrama del Sistema Financiero Mexicano



Dentro de este organigrama ubicamos a nuestra empresa a estudiar dentro de las instituciones de crédito de banca múltiple que dependen de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.⁶

⁶ www.mx.geocities.com

3. CASO PRÁCTICO

3.1 Introducción a la Empresa

La empresa pertenece a una importante compañía Internacional de Servicios, y en el presente trabajo de investigación se le dará el nombre de: “Empresa de Servicios Financieros S.A.”.

En el siglo XX la “Empresa de Servios Financieros S.A. se integra a corporativos en la ciudad de Nueva York y subsidiarias en 130 países, con alrededor de 80,000 empleados.

Esta empresa en el siglo XX inicia sus operaciones como prestadora de Servicios Financieros, enfocando su actividad en inversiones y créditos.

En la actualidad a logrado posicionarse como una de las mejores a nivel mundial, logrando un crecimiento competitivo en el ramo, en los países como Canadá, Alemania, Japón, Suiza, Francia, y Holanda donde a su vez presta sus servicios.

La forma en la que está constituida la Cultura deseada en la Empresa de Servicios Financieros es de la interrelación entre la Visión, Misión, los Valores, Código de Conducta, Principios Operativos, así como los procedimientos de trabajo.



La Cultura parte de la Visión y Promesa de Marca. Para poder alcanzar la Visión y Promesa de Marca se guía por sus Valores. Sabemos que el apego a los Valores de forma diaria redituará en beneficios a largo plazo y crea una reputación de empresa íntegra, de principios y enfocada al cliente.

En la cultura de esta empresa es importante tener en cuenta la visión, misión ya que para alcanzarlas se guían por los valores corporativos, así que también se regulan por un Código de Conducta comprende los principios básicos de la ética corporativa, así como los requerimientos legales aplicados a los empleados.

El Código de Conducta es un instrumento de la empresa para que el manejo de relaciones y situaciones diversas, se desarrollen con integridad y honradez.

Los Principios Operativos son otra base para esta empresa en la toma de decisiones de todas las actividades:

- ✓ Ofrecer a los clientes una propuesta de valor superior
- ✓ Indicadores económicos de Clase Mundial
- ✓ Apoyar y mejorar la misión de esta empresa en todo lo que se hace
- ✓ Tratar a la gente con respeto y dignidad
- ✓ Trabajo en equipo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa como un todo.
- ✓ Una búsqueda continua de la Calidad en todo lo que se hace
- ✓ Ser buenos ciudadanos

Esta empresa cuenta con políticas tanto corporativas, como locales, generales y por división, las políticas corporativas son emitidas a nivel mundial, las políticas locales dependen de las estipulaciones de los mercados y son generalmente de carácter regulatorio y restrictivo, la base para que esta empresa cumpla su visión son las políticas y es por eso que cada área se responsabiliza de la emisión de sus políticas de acuerdo con las especificaciones y requerimientos del mercado, para así poder cumplir el objetivo deseado.

3.2 Visión

“Ser la marca de Servicio más respetada del mundo”

3.3 Misión

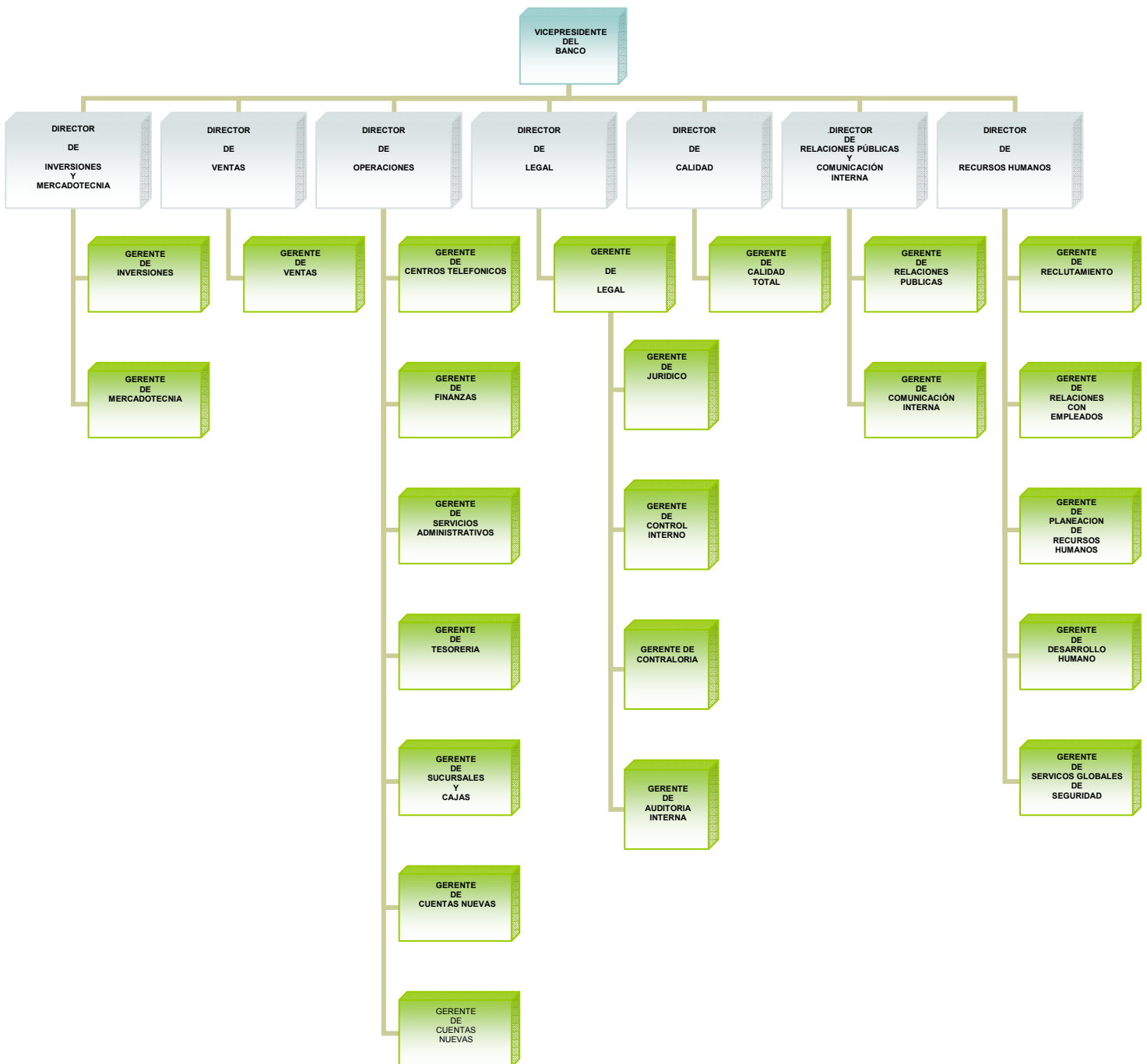
“Hacer sentir al Cliente respetado y especial, a través de un excelente servicio, experiencia e integridad”

3.4 Objetivo

Evolucionar para convertirnos en una empresa con líderes excepcionales que sean ejemplo a seguir, en donde cada uno de nosotros sea responsable de su propio desarrollo, en un ambiente que ofrezca oportunidades para potenciar nuestro éxito personal y como resultado de ello, el éxito de la empresa.¹

¹ Manual de bienvenida de empresa de servicios financieros

3.5 Estructura de la Empresa



3.6. Cómo se elaboran las Políticas en el caso analizado

En la empresa de Servicios Financieros las políticas se realizan por proceso y no por departamento.

El proceso que se sigue para una política es el siguiente:

- ✓ Se lanza un proceso y se define.
- ✓ Si el proceso involucra más áreas, estas deberán tomar parte del proceso.
- ✓ Se envía el proceso a Control Interno, quien tiene que definir si se necesita política o no.
- ✓ Las áreas involucradas delegan a una persona perteneciente al equipo para la elaboración de la política con forme al proceso y la envían a control interno.
- ✓ Control interno manda las correcciones y observaciones de la política, a las áreas involucradas vía mail.
- ✓ Se realizan las correcciones pertinentes y cada departamento vuelve a enviar por el mismo medio a control interno sus comentarios.
- ✓ Control interno la vuelve a verificar y se la reenvía.
- ✓ Una vez aprobada se envía a cada departamento involucrado con copia a legal para su conocimiento.

3.7 Análisis del problema

Dentro de la empresa de servicios financieros existe una problemática en cuanto a la elaboración y el seguimiento que se le da a las políticas por las siguientes razones:

- ✓ No existe un encargado quien es el que debe ser el punto de contacto con control interno y las áreas correspondientes, quien debe concentrar toda la información y modificaciones de todas las áreas.
- ✓ En la elaboración de la política no se prevén contingencias dentro del proceso y cuando estos se presentan no saben cual es la manera correcta de dar respuesta al problema y surgen las autorizaciones de los gerentes para que se lleve a cabo el proceso o bien lo llevan a cabo según el criterio de quien este a cargo en ese momento.
- ✓ No existe una revisión de la política donde se reúnan todos los departamentos para unificar la política antes de ser enviada, sino que cada quien envía sus correcciones y control interno las unifica, pero esto a su vez causa conflictos ya que control interno no conoce las actividades al 100% de cada una de las áreas y como puede afectar en su producto o servicio.
- ✓ Una vez que ya se lanzó la política no se comunica a todos los involucrados de manera oportuna y no existe un seguimiento, ni una supervisión periódica para dar retroalimentación de esta a los empleados.
- ✓ Aunado a esto la comunicación es un elemento importante dentro del proceso y creemos es deficiente porque no existe un aviso oportuno cuando se crea o modifica alguna política sino hasta que ya están los problemas.
- ✓ Si se realizan una modificación en la política únicamente se envía vía mail pero no se formaliza ni se modifica el documento para que todos los departamentos estén enterados.

Es por eso que creemos que deben existir ciertas correcciones al proceso de la elaboración de políticas para evitar que al aplicarlas los procesos se cambien, se distorsionen o no se lleven a cabo con las normas de calidad requeridas.

3.8 Propuesta para la realización de las políticas

Con respecto al punto anterior se hace mención a grandes rasgos de las correcciones que creemos pertinentes para el mejoramiento del proceso:

- ✓ Se lanza un proceso y se define

- ✓ Se debe nombrar a un encargado (desarrollador) que se responsabilice del proceso y que este se involucre y conozca los procesos y políticas de los demás departamentos afectados.

- ✓ Si el proceso involucra más áreas, estas deberán tomar parte del proceso

- ✓ Se detalla el proceso para delimitar actividades, y se analizan los posibles casos o contingencias que se pueden presentar.

- ✓ Se envía a control interno, el cual tiene que definir si se necesita política o no (Sólo cuando existe un proceso crítico o de riesgo operativo se hace la política.)

- ✓ Si control interno autoriza la realización de la política el departamento emisor realiza la política.

- ✓ Una vez ya elaborada y revisada la política por todos los departamentos afectados el encargado debe enviar la política a control interno para su revisión.

- ✓ Control interno manda al encargado las correcciones y observaciones de la política, y este a su vez notifica a las áreas afectadas, se reúnen y se hacen las

modificaciones en común acuerdo con respecto a las necesidades de cada departamento sin ver afectada la calidad del producto o servicio.

- ✓ Se realizan las correcciones pertinentes y se vuelve a enviar a control interno.
- ✓ Control interno la envía a la gerencia emisora del proceso para que de su aprobación.
- ✓ Una vez aprobada se envía a todos los supervisores con copia a legal para su conocimiento.
- ✓ Cada supervisor es responsable de reunirse con su equipo de trabajo para hacerles conocer la nueva política y resolver dudas en el momento.
- ✓ El encargado de la emisión junto con el gerente del área emisora debe realizar revisiones periódicas para verificar que la política funcione en cada departamento.

A continuación se realizará una propuesta de un manual para la elaboración de las políticas para todos los departamentos de una manera ya más detallada

Política de Empresa de Servicios Financieros S.A.

Lineamientos Generales para el Desarrollo, Implementación y Comunicación de Políticas

3.9 Política de Empresa de Servicios Financieros S.A

Lineamientos Generales para el Desarrollo, Implementación y Comunicación de Políticas

Objetivo	52
Alcance	52
1. Consideraciones preliminares al desarrollo de una Política	
1.1 Procedimiento que se requiere para definir una política en el caso analizado	53
1.2 Contactar a Control Interno	54
1.3 Lineamientos de importancia de este documento	54
1.4 Normas Generales	54
1.5 Etapas de Implementación de la Política	55
2. Ciclo de una Política	
2.1 Iniciación de una Política	57
2.2 Documentación y edición del formato de la Política	57
2.2.1 Detalle requerido en la política	57
2.2.2 Aspectos a considerar en el desarrollo escrito de una Política	58
2.2.3 Desarrollo de Chequeo de la Política	59
2.2.4 Obtención de Retroalimentación	59
2.2.5 Evaluación de Estándares de Calidad	60
2.3 Liberación de la Política	60
2.3.1 Aprobación de la Política final	60
2.3.2 Comunicación de la Política	60
2.3.3 Apoyo en el proceso de la puesta en práctica	60
2.4 Actividades posteriores a la implementación	61
2.4.1 Acciones requeridas después de la liberación de la Política	61

2.4.2 Acciones requeridas para todas las Políticas publicadas	61
2.5 Refuerzo y Monitoreo de Políticas vigentes	61
3. Responsabilidades y tiempos de respuesta	62
4. Apéndices	
Apéndice 1. Formato de Iniciación de Políticas	64
Apéndice 2. Revisión de Desarrollo de Políticas	66
Apéndice 3. Formato de Políticas	68
5. Aplicación al proceso de elaboración y entrega de cheques de préstamos autorizados	70

Objetivo

Definir que constituye una Política oficial de la empresa y establecer un marco claro para el desarrollo, implementación, y comunicación de Políticas en la Empresa de Servicios Financieros. Las disposiciones de este documento y de su contenido son parámetros que deben tener todas las Políticas.

El propósito de este documento es asegurar un control central de todas las Políticas y procedimientos. Las Políticas deben establecer un patrón global que de confiabilidad en la toma de decisiones, tener requisitos legales relevantes y las mejores prácticas de negocio.

Alcance

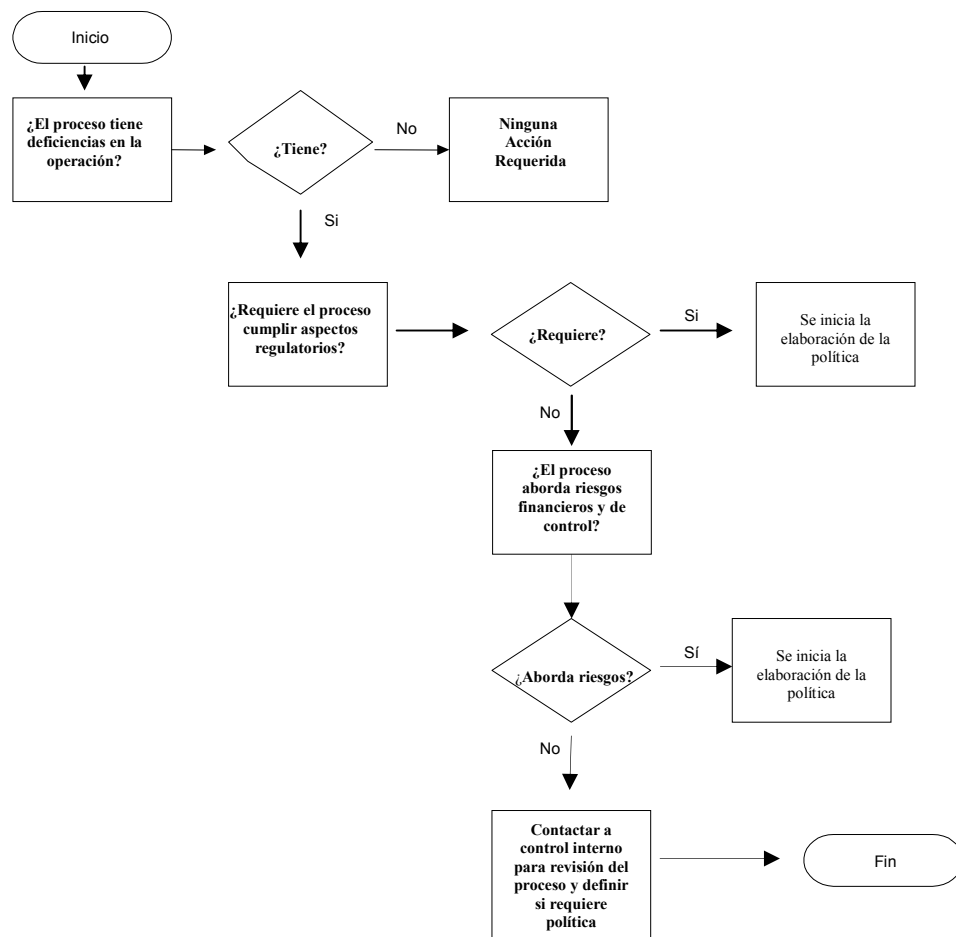
Este documento será válido para todas las Políticas de aplicación general que se implementen dentro de la empresa. Incluye nuevas Políticas y revisiones a las Políticas existentes. Todas las divisiones de la empresa están incluidas dentro del alcance de esta Política.

Las Políticas de alcance general abordan asuntos críticos de negocio, que se deben atender de una manera consistente y coherente por todos los segmentos del negocio.

1. Consideraciones preliminares al desarrollo de una Política

1.1 Procedimiento que se requiere para definir una política en el caso analizado

Cuando se considere el desarrollo de una Política formal de la compañía en los términos de este documento se deberá atender lo siguiente.



1.2 Contactar a Control Interno

Cuando de acuerdo con lo anterior la toma de decisiones sea necesaria la actualización de una política existente o la implementación de una política nueva, se deberán seguir los lineamientos establecidos en este documento y para cualquier aclaración se deberá dirigir a con el responsable de Control Interno.

1.3 Lineamientos de importancia de este documento

- ✓ Este documento requiere que todas las Políticas sean resueltas a través de Control Interno. Las Políticas desarrolladas sin la consulta de Control Interno no serán escaladas por el grupo ni publicadas en la biblioteca de Políticas de Control Interno. De igual forma para efectos de Auditoria, las Políticas desarrolladas fuera de los lineamientos de este documento no serán validas.
- ✓ Establece el contenido mínimo de las Políticas.
- ✓ Establece tiempos límites para las etapas definidas de iniciación, preparación, e implementación de las Políticas.
- ✓ Centraliza las aprobaciones de la Política a través de la Contraloría de la compañía.

1.4 Normas Generales

Una Política oficial de La Empresa de Servicios Financieros debe:

- ✓ Atender una necesidad del negocio o un requisito mandatario no cubierto adecuadamente en Políticas existentes.
- ✓ Contener suficiente información práctica de fácil aplicación.

- ✓ Contener ejemplos prácticos en caso necesario.
- ✓ Consolidar retroalimentación de todos los grupos del negocio afectados antes de la implementación.
- ✓ Ser aprobada por las gerencias, direcciones y vicepresidencias afectadas, así como por la gerencia de Control Interno.
- ✓ Ser comunicada a través de la organización, utilizando la biblioteca de Políticas de Control Interno para que esta a su vez sea explicada al personal involucrado.
- ✓ Dar un seguimiento inmediato para verificar su efectividad.
- ✓ Ser revisada por lo menos cada 2 años para asegurar su adecuada aplicación.

1.5 Etapas de Implementación de la Política

1. El desarrollador de la Política contacta a Control Interno e informa la necesidad de la actualización de una Política existente y / o creación de una Política nueva a través del formato de iniciación de Políticas ([Apéndice 1](#))
2. Control Interno incorpora información de la Política en la Base de Datos Interna y establece fecha de inicio del procedimiento.
3. Control Interno proporciona lineamientos para la elaboración de la Política, formatos a utilizar y chequeo de calidad - [Apéndice 2](#) y [Apéndice 3](#)
4. El desarrollador inicia la elaboración del documento de conformidad con los lineamientos establecidos por Control Interno.
5. Una vez terminada la Política de conformidad con los lineamientos de calidad, el chequeo es autorizado por el gerente de la unidad emisora de la Política.

6. El gerente de la unidad emisora envía la Política a los gerentes afectados para comentarios y acuerdos adicionales.
7. Las gerencias afectadas revisan la Política y en caso necesario hacen cambios o comentarios adicionales a la Política original en caso necesario y la envían a la gerencia responsable de la emisión de la Política.
8. La gerencia emisora se reúne con las involucradas para analizar los comentarios y unificarlos para el beneficio de todos sin afectar sus procesos y políticas.
9. Las gerencias afectadas y el desarrollador en una reunión verificarán los comentarios y establecerán la política final.
10. El desarrollador incluye los cambios y adiciones propuestos los cuales serán revisados por el gerente responsable y posteriormente la política se enviará a Control Interno anexando el chequeo.
11. Control Interno evalúa estándares de calidad así como la adecuada inclusión de controles para la moderación de riesgos financieros, de legal y de daño a la marca.
12. Control Interno incorpora cambios o comentarios finales a la Política y procedimiento.
13. Control Interno envía para autorización a Gerentes, Directores y Vicepresidentes.
14. Gerentes, Directores, y Vicepresidentes autorizan vía electrónica.
15. Control Interno recibe autorización.
16. Control Interno libera la política vía electrónica y promueve su comunicación.

17. Los gerentes de cada área afectada son responsables de reunirse con su equipo de trabajo y hacerles conocer los cambios y/o la nueva política.

18. La gerencia emisora junto con el desarrollador es responsable de dar seguimiento inmediato para evaluar si la política se está aplicando adecuadamente y realizar revisiones periódicas.

2. Ciclo de una Política

2.1 Iniciación de una Política

Se requiere una petición escrita de la Política para iniciar formalmente el proceso de desarrollo de la Política. Para este efecto se debe utilizar el [Apéndice 1](#) de este documento.

Todos los documentos de iniciación de la Política requieren la aprobación de la gerencia emisora de la Política así como de la dirección correspondiente.

2.2 Documentación y edición del formato de la Política

2.2.1 Detalle requerido en la política

La Política se debe escribir en un nivel práctico, permitiendo a cualquier tipo de lector y ajeno al tema interpretar fácilmente qué acciones necesitan tomar para asegurar cumplimiento de la Política. La instrucción se debe incluir en la Política con la retroalimentación de las áreas afectadas y expertos del tema en cuestión. El documento deberá proporcionar la siguiente información:

- ✓ Objetivo de la Política
- ✓ El alcance de la Política
- ✓ Cambios relevantes a la Política anterior en caso de actualización
- ✓ Detalle de quien será responsable de los diversos aspectos de aplicación y soporte

- ✓ Definición de términos clave asegurando que todos los acrónimos, abreviaturas y/o términos propios de la empresa usados sean explicados.
- ✓ Normas generales que detallen los requerimientos clave y generales de la Política
- ✓ Procedimientos con secuencias ordenadas de los pasos a seguir para dar cumplimiento a la Política.
- ✓ Detalle de la naturaleza de la documentación soporte que necesita ser preparada y conservada para demostrar el cumplimiento de la Política para propósitos internos y externos de Auditoría.

También cuando sea relevante el detalle de la Política debe incluir:

- ✓ Flujos de operación apropiados
- ✓ Ejemplos prácticos para facilitar la interpretación
- ✓ Tiempos de aplicación de los diversos aspectos de la Política

Todas las Políticas deben ser desarrolladas utilizando el formato establecido por Control Interno ([Apéndice 3](#)) y deben ser escritas en el formato Times New Roman 10. Se deberá solicitar a Control Interno el formato en blanco de este apéndice.

2.2.2 Aspectos a considerar en el desarrollo escrito de una Política

- ✓ Asegurarse que la Política es consistente con requerimientos reguladores, Políticas y procedimientos existentes, y principios operativos de la Empresa de Servicios Financieros.
- ✓ Asegurarse que las limitantes de sistemas y procesos existentes se han tomado en consideración. Éstos no deben limitar requisitos de la Política pero pueden influenciar el enfoque adoptado en la aplicación de la Política.

- ✓ Considerar la implicación financiera de la Política en el negocio. Las Políticas deben asegurar el cumplimiento de los requerimientos mandatorios y la moderación de riesgos.
- ✓ Asegurarse de acuerdos transitorios apropiados para la implementación de la Política.
- ✓ Asegurarse de que la Política atiende los requerimientos de todas las áreas impactadas, describiendo claramente acciones a seguir en todas las situaciones que puedan presentarse.
- ✓ En el caso de procedimientos, estos deberán mantener una secuencia lógica y ordenada de los diferentes pasos a seguir

2.2.3 Desarrollo de Chequeo de la Política

Una vez finalizado el formato de la política, el desarrollador de la política deberá dar cumplimiento al chequeo, [Apéndice 2](#) de este documento con el objetivo de verificar que el documento ha sido desarrollado de conformidad con los estándares de calidad de la Empresa de Servicios Financieros.

El chequeo deberá ser autorizado por el gerente responsable quien posteriormente deberá enviar la política a las gerencias afectadas para retroalimentación.

2.2.4 Obtención de Retroalimentación

Después del desarrollo del primer formato se deberá obtener retroalimentación de las áreas impactadas por la Política.

La retroalimentación será solicitada estableciendo un plazo límite. Al final de este período debe ser asumido que aquellas áreas que no han contestado no tienen

retroalimentación. Se sugiere que el proceso de retroalimentación no sea mayor a 10 días, después de este plazo todas las áreas se reunirán para revisar los comentarios y unificarlos.

Después del plazo indicado las áreas impactadas y el área emisora deberán reunirse para unificar los criterios y comentarios de la retroalimentación.

2.2.5 Evaluación de Estándares de Calidad

Después de incorporar la retroalimentación de las áreas impactadas, el gerente responsable deberá enviar el formato final a Control Interno para evaluación de estándares de calidad y cambios menores.

2.3 Liberación de la Política

2.3.1 Aprobación de la Política final

Control Interno facilitará la aprobación del documento final a través de autorizaciones electrónicas.

2.3.2 Comunicación de la Política

Control Interno comunicará la Política en cuestión a todas las áreas directamente afectadas. Se dará atención particular a los aspectos claves de la Política y del impacto práctico de los mismos.

Todas las Políticas concluidas estarán disponibles en la biblioteca centralizada de Control Interno.

2.3.3 Apoyo en el proceso de la puesta en práctica

La adecuada implementación de la Política en todos los niveles de las áreas impactadas será responsabilidad de la gerencia emisora de la Política junto con el desarrollador de la misma.

2.4 Actividades posteriores a la implementación.

2.4.1 Acciones requeridas después de la liberación de la Política

Después de dos meses de liberación de la Política, Control Interno solicitará retroalimentación a las áreas afectadas por la Política.

Esto es con el propósito de asegurarse que la Política se ha puesto en ejecución según lo previsto e identificar los asuntos de importancia que se hayan presentado desde la puesta en práctica.

Esta retroalimentación se debe solicitar dentro de un periodo definido, que no debe exceder a dos semanas. Si la retroalimentación es significativa, se deberá publicar formalmente como memorándum a la Política original.

2.4.2 Acciones requeridas para todas las Políticas publicadas

Todas las Políticas deberán ser revisadas por lo menos cada 2 años. Tales revisiones serán coordinadas por Control Interno y por la gerencia responsable de la Política para evaluar si la Política original necesita ser actualizada o eliminada. La actualización de una Política requiere la implementación según los términos de esta Política. La cancelación de una Política requiere la aprobación en línea con la aprobación de una nueva Política siguiendo lo prescrito en este documento.

2.5 Refuerzo y Monitoreo de Políticas vigentes

Todos los empleados de La Empresa de Servicios Financieros son responsables del cumplimiento de las Políticas publicadas en la biblioteca de Control Interno. La vicepresidencia de la unidad de negocio es en última instancia responsable de asegurar la incorporación a las Políticas. Auditoría Interna es responsable de dar seguimiento al cumplimiento de Políticas y procedimientos.

3. Responsabilidades y tiempos de respuesta

Actividad	Responsabilidad	Tiempo
Identificación de la necesidad de la revisión de una Política existente y / o creación de una Política nueva (Apéndice 1)	Desarrollador de la Política	1 día
Proporcionar lineamientos para la elaboración de la Política	Control Interno	1 día
Desarrollo escrito de la Política de conformidad con los lineamientos establecidos	Desarrollador de la Política	10 días
Desarrollo del chequeo	Desarrollador de la Política	1 día
Autorización del chequeo	Gerente Responsable	1 día
Comunicación del primer formato de la Política a gerencias afectadas para retroalimentación	Gerente Responsable	1 día
Retroalimentación de la Política	Gerencias Afectadas	10 días
Incorporación de retroalimentación en la Política	Desarrollador de la Política	1 día
Comunicación del formato final de la Política y chequeo a Control Interno	Gerente Responsable	1 día
Evaluación de estándares de calidad y cambios finales	Control Interno	5 días

Envío para autorización a Gerentes, Directores y Vicepresidentes	Control Interno	1 día
Autorización de la Política	Gerencias, Direcciones y Vicepresidencias afectadas, así como Contraloría y Control Interno	5 días
Liberación de la Política y publicación en la biblioteca de Control Interno	Control Interno	1 día
Promoción de comunicación de la Política	Gerente Responsable y Control Interno	1 día
Requisición de retroalimentación a las áreas afectadas por la Política	Control Interno	2 meses después de liberación de la Política
Revisión de las Políticas en forma bianual	Desarrollador de la Política y Control Interno	De conformidad con esta Política

4. Apéndices

Apéndice 1. Formato de Iniciación de Políticas

Uso de este documento

Este documento se debe utilizar para formalizar la petición del desarrollo e implementación de una Política o un procedimiento en La Empresa de Servicios Financieros. Este formato se debe llenar para la emisión de nuevas Políticas y la revisión de Políticas existentes. Una vez llenado el formato, se debe enviar a Control Interno.

1. Nombre de la Política

2. ¿Es ésta una nueva Política o una revisión a una Política existente?

3. ¿Qué política requiere ser substituida?

4. ¿Por qué se requiere una nueva Política?

5. Descripción general de la Política

5.1 ¿Cuál es el alcance de la Política propuesta?

5.2 ¿Cuál es el objetivo de la Política propuesta?

Resuma los requerimientos previstos por la Política propuesta

6. Áreas impactadas

Las áreas siguientes serán afectadas por la puesta en práctica de esta nueva Política

Área Impactada	Contacto (Gerencia)	Comentarios

7. Desarrollador de la Política (Gerente) y patrocinador que aprueba (Director)

Como experto del tema convengo por este medio la propiedad de esta Política

Nombre.....

Firma.....

Gerencia.....

División.....

Fecha.....

Apruebo por este medio y acuerdo patrocinar activamente la implementación de esta Política

Nombre.....

Firma.....

Dirección.....

División.....

Fecha.....

Apéndice 2. Revisión de Desarrollo de Políticas

Uso de este documento

Este documento se debe utilizar como una lista de comprobación al desarrollar una nueva Política o procedimiento, siguiendo la aprobación de un formato de iniciación de Políticas y procedimientos ([apéndice 1](#))

Actividad	Fecha de elaboración	Comentarios
Se tiene considerado el sentido práctico de aplicación de la Política con los sistemas existentes		
Se estableció cumplimiento con Políticas existentes y con principios operativos de la Empresa de Servicios Financieros.		
Se hizo la investigación de implicaciones financieras de la Política		
Se tienen acuerdos de transición para la implementación de la Política		
El documento tiene un objetivo de la Política claramente definido		
El documento tiene el alcance de la Política definiendo en forma clara las actividades de negocio y las áreas o gerencias impactadas por la Política		
En caso de actualización se incluyeron los cambios relevantes		
Se establecieron con claridad las gerencias responsables o afectadas por la Política, las cuales deben ser las mismas que proporcionen retroalimentación y que autorizarán la Política.		

Se definieron todos los acrónimos abreviaturas y/o términos propios de la empresa usados en la Política		
En las Normas Generales se detallaron los requerimientos clave y generales de la Política.		
Se efectuaron flujos operativos para la secuencia lógica y ordenada de pasos		
El procedimiento tiene una secuencia lógica y ordenada de los pasos a seguir para dar cumplimiento a la Política a un nivel máximo de información		
El procedimiento no incluye actividades aisladas		
Se tiene la estrategia de implementación analizada y acordada con las gerencias impactadas		
Se comunicó el formato de la Política a las gerencias impactadas y a expertos en el tema para retroalimentación		
Se incorporó retroalimentación de las gerencias impactadas en la Política		

Firma de Autorización (Gerente Responsable) _____

Apéndice 3. Formato de Políticas

Empresa de Servicios Financieros

CONCEPTO:		FECHA DE EMISIÓN:	SECCIÓN
Metodología para la elaboración de Políticas y Procedimientos			II-1
DEPARTAMENTO EMISOR:	SECCIÓN:	SUSTITUYE A LA DE:	PAGINA:
Control Interno	Generales	N/A	68/69

I. Objetivo	Describir en forma clara el objetivo de la Política.
II. Alcance	Describir en forma clara las actividades de negocio y / o del producto impactado por esta Política, ejemplo:
III. Cambios relevantes a la Política anterior en caso de actualización	Incluir cambios relevantes en caso de actualización de Políticas.
IV. Responsables	Establecer con claridad las gerencias responsables o afectadas por la Política. Estas deben ser las mismas que proporcionen retroalimentación y que autorizarán la Política.
V. Definiciones	Asegurarse de definir todos los acrónimos y palabras

5. Aplicación al proceso de elaboración y entrega de cheques de préstamos autorizados.

Después de haber revisado los pasos para la emisión y/o modificación de una política, se aplica a un caso específico, enfocado al proceso de elaboración y entrega de cheques de préstamos autorizados.

Formato de Iniciación de Políticas

1. Nombre de la Política

Política para elaboración y entrega de cheques de préstamos autorizados

2. ¿Es ésta una nueva Política o una revisión a una Política existente?

Es creación de una nueva política

3. ¿Qué política requiere ser substituida?

Ninguna ya que anteriormente no se tenía establecida ninguna política para la parte de entrega de fondos por medio de cheque del préstamo solicitado.

4. ¿Por qué se requiere una nueva Política?

Se requiere una nueva política ya que se han presentado deficiencias al solicitar la elaboración y entrega del cheque al cliente, ya que por falta de comunicación se ha duplicado el trabajo y esto repercute en la imagen de la empresa con el cliente, en la prolongación de los procesos y pérdida financiera.

5. Descripción general de la Política

La política se refiere al proceso de elaboración y entrega de cheques de préstamos autorizados e indica que una vez autorizado el préstamo, el departamento de cuentas nuevas debe solicitar al área de tesorería el cheque para que mande la dispersión de fondos y a su vez envíe un mail a cajas la elaboración del documento.

Cuando este listo el representante de ventas notifique al cliente que puede presentarse a la sucursal a recogerlo.

5.1 ¿Cuál es el alcance de la Política propuesta?

Este procedimiento se aplicará al proceso de elaboración y entrega de cheques de préstamos autorizados en caso de ser solicitado por este medio y aplica para los departamentos de ventas, cajas, tesorería y cuentas nuevas.

5.2 ¿Cuál es el objetivo de la Política propuesta?

Establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para la elaboración y entrega de cheques de préstamos autorizados incluyendo los requerimientos necesarios para su entrega al cliente, para evitar riesgos financieros.

Resuma los requerimientos previstos por la Política propuesta

Consideramos que la política debe enfocarse en estricto sentido al proceso que se requiere para tener el cheque a entregar listo y que el cliente sea comunicado oportunamente además de establecer cuales son los requerimientos para su entrega no implique riesgo financiero.

6. Áreas impactadas

Las áreas siguientes serán afectadas por la puesta en práctica de esta nueva Política

Área Impactada	Contacto (Gerencia)	Comentarios
Ventas	Gerente del área	
Cuentas Nuevas	Gerente del área	
Tesorería	Gerente del área	
Cajas	Gerente del área	

7. Desarrollador de la Política (Gerente) y patrocinador que aprueba (Director)

Como experto del tema convengo por este medio la propiedad de esta Política

Nombre: Nancy Cólín Márquez

Firma.....

Gerencia: Gerencia de ventas

División: Ventas

Fecha 2 Marzo de 2006

Apruebo por este medio y acuerdo patrocinar activamente la implementación de esta Política

Nombre: Edith Bravo Becerra

Firma.....

Dirección: Ventas

División: Ventas

Fecha: 2 de Marzo de 2006

Una vez finalizado este documento se envía a Control Interno para su revisión y autorización; si el proceso implica un riesgo en la operación el área emisora y el desarrollador inician la emisión de la política.

Revisión de Desarrollo de Políticas

Actividad	Fecha de elaboración	Comentarios
Se tiene considerado el sentido práctico de aplicación de la Política con los sistemas existentes		La política se aplicará con los sistemas existentes
Se estableció cumplimiento con Políticas existentes y con principios operativos de la Empresa de Servicios Financieros.		La política se apega a las políticas generales existentes.
Se hizo la investigación de implicaciones financieras de la Política		Implica riesgos financieros en la operación, en específico en la entrega del cheque.
El documento tiene un objetivo de la Política claramente definido		El objetivo es claro y cumple con las necesidades del proceso.
El documento tiene el alcance de la Política definiendo en forma clara las actividades de negocio y las áreas o gerencias impactadas por la Política		Se especifica claramente quien es el área responsable y quienes las áreas afectadas.
En caso de actualización se incluyeron los cambios relevantes		N/A
Se establecieron con claridad las gerencias responsables o afectadas por la Política, las cuales		La gerencia de ventas es la

deben ser las mismas que proporcionen retroalimentación y que autorizarán la Política.		responsable de la emisión de la política.
Se definieron todos los acrónimos abreviaturas y/o términos propios de la empresa usados en la Política		Poner énfasis en que sean definidos de manera clara
En las Normas Generales se detallaron los requerimientos clave y generales de la Política.		Son claras e incluyen los requerimientos solicitados.
Se efectuaron flujos operativos para la secuencia lógica y ordenada de pasos		Analizar el proceso para verificar si se requiere la realización de flujos operativos.
El procedimiento tiene una secuencia lógica y ordenada de los pasos a seguir para dar cumplimiento a la Política a un nivel máximo de información		El procedimiento es entendible y lógico
El procedimiento no incluye actividades aisladas		N/A
Se tiene la estrategia de implementación analizada y acordada con las gerencias impactadas		Todas las gerencias afectadas analizan la estrategia.
Se comunicó el formato de la Política a las gerencias impactadas y a expertos en el tema para retroalimentación		Se recibe retroalimentación de las áreas impactadas
Se incorporó retroalimentación de las gerencias impactadas en la Política		La retroalimentación se incluyó en la

		política
--	--	----------

Firma de Autorización (Gerente Responsable) _____

Formato de Políticas

Empresa de Servicios Financieros

CONCEPTO: Política para emisión y entrega de cheques de préstamos		FECHA DE EMISIÓN: Abril, 2006	SECCIÓN I-1
DEPARTAMENTO EMISOR: Gerencia de Ventas	SECCIÓN: Ventas y Operaciones	SUSTITUYE A LA DE: N/A	PAGINA: 76/80

I. Objetivo	Establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para la elaboración y entrega de cheques de préstamos autorizados incluyendo los requerimientos necesarios para su entrega al cliente, para evitar riesgos financieros.
II. Alcance	Este procedimiento se aplicará al proceso de elaboración y entrega de cheques de préstamos autorizados en caso de ser solicitado por este medio y aplica para los departamentos de ventas, cajas, tesorería y cuentas nuevas.
III. Cambios relevantes a la Política anterior en caso de actualización	No existe actualización ya que es creación de una nueva política.

<p>IV. Responsables</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Gerencia de Ventas * Gerencia de Cuentas Nuevas * Gerencia de Tesorería * Gerencia de Cajas
<p>VI. Normas Generales</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Este procedimiento será aplicable en el momento en que Cuentas Nuevas autorice el préstamo y este haya sido solicitado vía cheque. 2. El área de cuentas nuevas es responsable de enviar a Tesorería con copia a Ventas los créditos que ya fueron aprobados. 3. Tesorería recibe el archivo y dispersa los fondos. 4. Tesorería es responsable de solicitar el cheque al área de cajas enviando el archivo de los préstamos en los cuáles ya se dispersaron los fondos. 5. El área de cajas se encarga de la emisión del cheque y cuando este listo debe notificar al área de ventas. 6. El área de ventas realizará una llamada de salida al cliente para notificarle que puede pasar a recoger el cheque, pidiéndole que se presente con identificación oficial vigente.

<p>VII. Procedimiento para solicitud y elaboración del cheque.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentas nuevas tiene la autorización del crédito y guardará bajo su custodia los documentos solicitados en un inicio, ordenando estos de manera que cuando se requieran sea fácil su ubicación utilizando números de folio y/o ubicación. 2. Cuentas nuevas envía a Tesorería mediante un archivo los números de cuenta de los créditos autorizados. 3. Tesorería ingresa al número de cuenta del préstamo y verifica el monto y la instrucción de dispersión con cheque. 4. Tesorería manda un mail al área de cajas para la elaboración del cheque. 5. Una vez elaborado el cheque, el área de cajas debe notificar a ventas que el documento esta listo en sucursal.
<p>VII. Procedimiento para entrega de cheque al cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El área de ventas tiene asignado a un representante quien recibe la información de cajas y notifica al cliente que su cheque esta en sucursal. 2. El representante de ventas realiza una llamada de salida a los teléfonos que el cliente registró en la solicitud y debe notificarle únicamente al él que el cheque esta en sucursal.

	<ol style="list-style-type: none"> 3. En caso de no localizar al cliente únicamente dejar recado para que se comunique al área de ventas. 4. El representante debe ingresar notas en el sistema de que trató de localizar al cliente y dejó recado. 5. Si el cliente se comunica se le debe identificar realizándole por lo menos tres preguntas como: domicilio, RFC, fecha de nacimientos, monto solicitado o número de folio de la solicitud. 6. Si la identificación es correcta se le notifica que podrá pasar a la sucursal para recoger el cheque presentando identificación oficial. 7. El área de cajas tendrá el cheque bajo su custodia por 30 días hábiles tiempo que el cliente tiene para recoger el cheque de lo contrario se procede a su destrucción y se ingresan notas en el sistema. 8. En caso de que el cheque sea destruido y el cliente se presente el área de cajas se debe informar al cliente que rebaso el tiempo límite de custodia y seguridad y tendrá que comunicarse el área de ventas para reiniciar el trámite. 9. Si el cliente se presenta en tiempo el representante de cajas le solicitará una identificación oficial. 10. El representante de cajas validará que la identificación oficial sea verídica y que corresponda al cliente
--	--

	<p>apoyándose con foto y firma.</p> <p>11. El representante de cajas pedirá al cliente que firme un acuse de recibo del cheque con nombre, fecha, una leyenda “Recibí cheque original” y firma la cual debe ser validada contra la identificación y si corresponde procederá a entregar el cheque.</p> <p>12. En caso de no corresponder la firma el representante de cajas no podrá entregar el cheque y deberá notificar a su supervisor e indicar al cliente el motivo.</p> <p>13. El representante de cajas deberá ingresar una nota en el sistema de que el cheque fue entregado o en su defecto que no se entregó especificando la causa.</p> <p>14. En caso de que el cheque entregado sea rebotado por causas imputables a nuestra empresa, el cliente tiene que devolverlo al área de cajas de nuestras oficinas y esperar la llamada al día siguiente para que recoja un nuevo cheque (Procedimiento de elaboración de cheque.</p> <p>15. El área de cajas guardará bajo su custodia el acuse original del cheque y entregará una copia a Cuentas Nuevas para anexo al expediente.</p>
--	--

CONCLUSIONES

Dentro de la investigación realizada en el presente trabajo se estudiaron puntos que son importantes y aplicables en cualquier organismo social; comenzando con la definición de la palabra administración que se forma del prefijo “ad” hacia y “ministratio” que a su vez viene de “miniter” que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta; existen muchas definiciones de diversos autores de las cuales para nuestro punto de vista es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos de un organismo con la máxima eficiencia en la coordinación de los recursos materiales y humanos mediante el esfuerzo ajeno.

La administración es una base importante en las organizaciones ya que ayuda a simplificar el trabajo estableciendo principios, métodos, políticas, procedimientos, etc.; para el logro de los objetivos de manera productiva y eficiente basado en los principios establecidos como división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés general al interés individual, remuneración, centralización, jerarquía de autoridad, orden, equidad, estabilidad personal, iniciativa y espíritu de equipo; proporcionándonos lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos y ayudándonos a evitar errores en la aplicación del trabajo y tener la confianza de presentar los resultados esperados.

El proceso administrativo que es un conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración y facilita el camino al logro del objetivo se divide en dos etapas una en la que se determina la mejor forma de lograr un fin y la otra donde se ejecutan las actividades necesarias para lograr lo establecido en la primera. Existen diferentes criterios y puntos de vista encaminados al mismo objetivo; de los cuales nos parece más completo y entendible para su estudio y comprensión el del autor Agustín Reyes Ponce que lo divide en la Fase Mecánica que comprende: Previsión dentro de la cual se realizan los objetivos, investigaciones y alternativas; Planeación etapa en la que se fijan políticas, procedimientos, programas, presupuestos, estrategias y tácticas; y Organización donde se estructuran las funciones, jerarquías y puestos; y la Fase Dinámica que comprende: Integración aquí se

articulan los elementos materiales y humanos mediante selección, introducción y desarrollo; Dirección se realiza lo planeado por medio de autoridad de mando, delegación de funciones auxiliándose de una buena supervisión y comunicación; y Control se lleva a cabo la medición de resultados mediante establecimiento de estándares y controles, operación de controles y evaluación de resultados, es así como el proceso administrativo facilita a la empresa lograr los resultados esperados.

Los manuales constituyen una herramienta importante de comunicación en toda acción administrativa o técnica y mediante estos se trasmite la forma en como deben conducirse las operaciones dentro la organización sirviendo como guía para el personal en el desempeño de sus labores. Un manual de políticas es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias partiendo de los procedimientos y objetivos fijados previamente.

Las políticas son normas generales que establecen la conducta para proceder en una situación concreta y definida de manera clara y precisa, nos ayudan a reglamentar situaciones conocidas o bien normar rápidamente casos especiales imprevistos; estas a diferencia de los procedimientos deben presentarse de manera formal y por escrito y deben ser concretas.

El área responsable de la elaboración de manuales tiene la obligación de verificar que las políticas existentes funcionen de acorde a los objetivos planteados, de lo contrario deben proceder de acuerdo al caso que se presente ya sea cancelar la política existente o bien realizar las modificaciones pertinentes; en caso de que sea un nuevo proceso se crea una nueva política; otro punto es que se puede crear un manual basándose en distintos antecedentes de otros manuales. También es obligación de los usuarios establecer mecanismos simples que permitan localizar de forma rápida y clara las deficiencias que se lleguen a presentar para realizar los cambios.

El manual de políticas tiene como objetivo compilar las órdenes que se emiten con carácter permanente, precisar acciones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad de la empresa, dar solución inmediata a los problemas o errores administrativos, ser un instrumento de orientación e información para el personal y facilitar las auditorías administrativas.

Existen diferentes tipos de manuales: los generales, que abarcan todo un organismo social y los específicos, que se ocupan de una función de un departamento o área en particular; el contenido de estos varía dependiendo de la organización pero existen algunos aspectos importantes que deben contener como un índice, introducción, objetivos, alcance revisiones y recomendaciones donde se especifica a quien contactar para cualquier duda o comentario y algunos acrónimos y/o abreviaturas, normas generales y la declaración de políticas.

El proceso para la elaboración del manual se inicia con realizando un borrador y después unificando criterios, tanto en terminología como en presentación de información, estableciendo un formato que facilite la lectura, consulta y estudio, además que debe inspirar confianza por su apariencia y orden. Todo manual debe ser autorizado por la alta administración, el responsable de la unidad emisora y el responsable de la elaboración del manual. Los manuales deben distribuirse en forma jerárquica, es decir, debe ser entregado a los jefes y estos a su vez deben transmitir la información a su personal explicándoles las políticas por medio de reuniones.

Todo manual debe ser revisado periódicamente para verificar que cumpla con las condiciones de la empresa, estas revisiones pueden ser de manera regular o irregular según lo requiera el departamento y debe llevarse una bitácora con todos los cambios que este haya sufrido.

En toda empresa debe nombrarse de manera formal a un encargado que llevara el control y mantenimiento de los manuales formalizando claramente sus objetivos y funciones, las cuales deben ser la revisión y aprobación previa a su emisión final; cualquier cambio o

rechazo de la política debe efectuarse mediante un memorándum dirigido al emisor en el cual debe indicarse con claridad las razones por las cuales se anula la política.

Como resultado de esta investigación hemos concluido que es de suma importancia tener un manual de políticas en cada departamento para que exista una mejor organización, para que los empleados estén bien informados y sepan tomar decisiones ante cualquier situación que se les presente y lo más importante es que actúen apegados a las políticas de la empresa para cubrir sus estándares establecidos.

El manual de políticas es una herramienta que debe ser distribuida e informada de manera correcta y oportuna a cada integrante de la empresa ya que de esto depende que se tomen las decisiones correctas para el desarrollo de las empresas; si no existe un control y seguimiento de las políticas será más difícil lograr los objetivos planteados; además debe existir una buena comunicación de dichas políticas, para evitar posibles contingencias que no se presentarían si se sigue un proceso adecuado para divulgar las políticas.

Como podemos ver es solo cuestión de analizar bien los procesos detallando que situaciones se presentan en la actualidad y prever las situaciones que pueden suceder, tomando en cuenta todas las áreas involucradas, estando informadas para que puedan basarse en un acuerdo dependiendo de los objetivos de su área, para lo cual deben documentarse ampliamente de todo lo que se requiere para que las políticas que se planten se generen y esto permita dar los resultados esperados;

Después de generar las políticas se tendrán que comunicar, ya que es un factor muy importante para los objetivos y para los procesos involucrados, porque si los comunicados no se dan de manera oportuna y a todas las personas involucradas, no se llegará a los objetivos generales de la empresa.

Un proceso adecuado, abarca previsión y responsabilidad, teniendo en cuenta que el manual deberá que estar en un constante seguimiento y que cada política tendrá un tiempo

determinado deberá cambiar de acuerdo a las necesidades del proceso y que estará cimentado en todas las áreas involucradas.

Al término de este trabajo, nos damos cuenta que es muy importante corregir este tipo de deficiencias en las organizaciones, ya que pueden causar daños a la empresa, como pérdidas económicas o hasta llegar a tener problemas legales por una mala decisión y falta de información.

BIBLIOGRAFÍA

1. Tesis Profesional ¡Un Problema!, ¡Una hipótesis!, ¡Una solución!; Ángeles Dauahare Marcela, Sánchez Ambriz Gerardo UNAM 2004
2. Administración, Stoner James, Pretice may, GTA, 1996, México
3. Administración de Empresas, Teoría y Práctica tomo I y II. Agustín Reyes Ponce, Limusa, 1995, México.
4. Fundamentos de Administración, Munich Galindo, Lourdes (1991), México; Mc Graw Hill.
5. Fundamentos de Administración Moderna, Reyes Ponce Agustín (1991) México Limusa.
6. Elementos de Administración. Koontz Harold, Heinz Weihrich, 5ª edición, Mc Graw Hill, 1991.
7. El proceso Administrativo. José Antonio Fernández Arenas, Diana, 11ª edición, 1997, México.
8. Administración de las Organizaciones, un enfoque de sistemas. Fremonth E Ksdt, Rosenwerg E James, Mc Graw Hill, 1983, México
9. Teorías de la Organización, William P Sexton, Trillas, 1977
10. Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y de contingencia. Fremont Kast, 2ª edición, Mc Graw Hill, 1994, México.

11. Organizaciones y teoría de las organizaciones. Jeffrey Pfeffer, Fondo de la Cultura Económica, Trillas, 5ª edición, 1982, México.
12. Organizaciones Conducta. Estructura. Proceso. Gibson, James L., John M. Ivancevich y James H. Donnelly. México, McGraw Hill.
13. Diseño de manuales administrativos en una empresa de servicio 2004 (Tesis 81)
14. Como elaborar y usar los manuales administrativos, Rodríguez Valencia Joaquín, (1993), Ed ECASA
15. Manual General de Políticas, De la Fuente Ricardo, Ed ECASA México 1985
16. El Nuevo Sistema Financiero Mexicano, Borja Martínez, Francisco, Ed. Fondo de Cultura Económica
17. Evolución del Sistema Financiero Mexicano, Solis , ED. Siglo XXI
18. Problemas Económicos de México, Méndez Silvestres, Ed. MC Graw Hill 5ª ED.
19. Enciclopedia de México, Tomo IV
20. www.unamosapuntes.com
21. www.lafacu.com
22. www.mx.geocities.com
23. www.gobernacion.gob.mx

24. www.presidencia.gob.mx

25. www.secretaría.gob.mx

26. www.reforma.com

27. www.finanzas.com

28. www.expansión.com

29. www.cddhcu.gob.mx

30. www.monografias.com

31. www.ilustrados.com

32. www.economiaynegocios.cl