

Ref.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS. "PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE SERVICIO DE UN DEPARTAMENTO DE TESORERIA DE UNA EMPRESA CARTONERA"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JULIO CESAR DE LA O JALTENCO

ASESOR. LIC REGINO QUIROZ SOLIS

260653

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

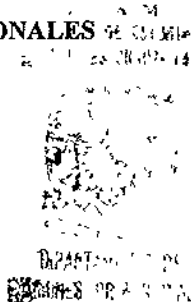
Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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



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

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario: Recursos Humanos.

Propuesta de un manual de procedimientos para mejorar la calidad de servicio de un departamento de tesorería de una empresa cartonera.

que presenta el pasante: Julio Cesar De la O Jalteco,
con número de cuenta: 8615316-2 para obtener el Título de:
Licenciado en Administración.

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 3 de Abril de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>1</u>	<u>Lic. Regino Quiroz Solis</u>	<u>[Firma]</u>
<u>2</u>	<u>Lic. Francisco Ramirez Ornelas</u>	<u>[Firma]</u>
<u>3</u>	<u>Lic. Yolanda Zamudio Garcia</u>	<u>[Firma]</u>

AGRADECIMIENTOS

A la Memoria de

Mi Madre *Mia Elena Jalisco*

Mi Abuelo *Manuel de la O*

Gracias :

Al apoyo y cariño de mi abuela *Genoveva Flores*

A mi padre por no dejar forcer esta rama . *Manuel Fernando De la O*

Al ejemplo, apoyo y cariño de mis tíos *José Juan, Jesús, Raúl, Manuel y Guadalupe Flores*

Al apoyo incondicional de mis hermanos . *Claudia, Alejandro, Miguel y Manuel De la O*

Al apoyo y motivación que me brindas *Dina Isabel Moreno*

A mis profesores y su tiempo invertido en mi preparación

A la *Universidad Nacional Autónoma de México* Por haberme dado la oportunidad de continuar con mis estudios.

A la *Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán*.

AGRADECIMIENTOS

A la Memoria de .

Mi Madre *Mta. Elena Jalisco*

Mi Abuelo *Manuel de la O .*

Gracias :

Al apoyo y cariño de mi abuela . *Genoveba Flores*

A mi padre por no dejar torcer esta rama *Manuel Fernando De la O*

Al ejemplo, apoyo y cariño de mis tíos *José Juan, Jesús, Raúl, Manuel y Guadalupe Flores*

Al apoyo incondicional de mis hermanos *Claudia, Alejandro, Miguel y Manuel De la O*

Al apoyo y motivación que me brindas *Dina Isabel Moreno*

A mis profesores y su tiempo invertido en mi preparación

A la *Universidad Nacional Autónoma de México* Por haberme dado la oportunidad de continuar con mis estudios

A la *Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.*

PRESENTACION

La organización de nuestros días se enfrenta a retos cada vez mayores, por lo que el administrador que este a cargo de alguna organización tendrá que hacerse de un mayor número de herramientas y habilidades para conseguir los objetivos trazados por la organización

Es por esto que debe hacer uso de los recursos de la organización de manera eficiente y mirando siempre hacia un objetivo primordial: la "calidad", la cual se traduce en éxito y aceptación en el mercado

Hace tiempo se pensaba que la calidad era responsabilidad de un área específica de la organización, pero el mismo tiempo ha ido demostrando que la calidad se hace desde cada lugar de trabajo de la organización. Por esto es que el presente trabajo se enfoca a un área específica de la organización, ya que considero que se puede persuadir a los altos ejecutivos de la organización acerca de los beneficios de la calidad, demostrándoles cómo un área o departamento de la organización con procedimientos adecuados y actualizados reflejarán un menor grado de errores en la realización de actividades logrando así mejorar la calidad de servicio lo cual traerá no solo el desarrollo del departamento o área, sino el desarrollo mismo de la organización

PRESENTACION

La organización de nuestros días se enfrenta a retos cada vez mayores, por lo que el administrador que este a cargo de alguna organización tendrá que hacerse de un mayor número de herramientas y habilidades para conseguir los objetivos trazados por la organización

Es por esto que debe hacer uso de los recursos de la organización de manera eficiente y mirando siempre hacia un objetivo primordial la " calidad ", la cual se traduce en éxito y aceptación en el mercado

Hace tiempo se pensaba que la calidad era responsabilidad de un area especifica de la organización , pero el mismo tiempo ha ido demostrando que la calidad se hace desde cada lugar de trabajo de la organización. Por ello es que el presente trabajo se enfoca a un área especifica de la organización, ya que considero que se puede persuadir a los altos ejecutivos de la organización acerca de los beneficios de la calidad, demostrándoles cómo un área o departamento de la organización con procedimientos adecuados y actualizados reflejarán un menor grado de errores en la realización de actividades logrando así mejorar la calidad de servicio lo cual traerá no solo el desarrollo del departamento o área, sino el desarrollo mismo de la organización

OBJETIVO :

Elaborar un manual de procedimientos que mejore la calidad de servicio de una tesorería en una empresa cartonera, para obtener así un mayor desarrollo de la organización

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA :

Dentro de una empresa cartonera se observan deficiencias en la calidad de servicio de tesorería, debido primordialmente a la falta de información referente a procedimientos, ya que existen dudas referente a

- ¿ Como deben de hacerse las cosas ?
- ¿ Cuando ?
- ¿ A quién deben de reportarse ?

Esto es la primordial causa de que se deteriore el desarrollo de el departamento de tesorería y, por consiguiente, el desarrollo de la organización.

HIPOTESIS :

Un manual de procedimientos adecuado a las necesidades de un departamento de tesorería de una empresa cartonera, mejorara su servicio y contribuirá a la obtención de un desarrollo más optimo tanto para el departamento como para la organización

CONTENIDO

PRESENTACION	I	
OBJETIVOS	II	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	III	
HIPOTESIS	IV	
INTRODUCCION	3	
CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES		
11	Concepto de Administración	5
	L1 1 . Administración financiera	7
	L1 2 . Administración del efectivo	8
	L1 3 . El administrador	9
	L1 4 . Habilidades que debe desarrollar el administrador	10
12	Concepto de organización .	12
	L2 1 . Características de las organizaciones.	13
	L2 2 . Estructuras organizacionales	14
	L2 3 . Complejidad organizacional	15
	L2 4 . Formalización organizacional	16
13	Concepto de calidad	17
	L3 1 . El elemento humano frente a la calidad	19
	L3 2 . La calidad y el servicio	21
	L3 3 . Beneficios de la calidad	23

CONTENIDO

CAPITULO 2. TESORERÍA

2 1	Concepto de tesorería	25
2 1,1	Funciones de una tesorería	26
2 1,2	Alcances dentro de la organización	27
2 1,3	Alcances fuera de la organización	28
2 1,4	Fuentes de comunicacion.	29

CAPITULO 3. LOS MANUALES

3 1	Concepto de manual	31
3 1.1	El objetivo de un manual	32
3 1.2	Características de los manuales.	33
3 1.3	Clasificación de los manuales.	34
3 1,4	Manuales administrativos	35
3 2	Los procedimientos	37
3 2.1	Responsables de los procedimientos	39
3 3	Manuales de procedimientos.	40
3 3 1	Elementos para elaborar un manual de procedimientos	41

CAPITULO 4. CASO PRACTICO

44

CONCLUSIONES

64

BIBLIOGRAFIA

66

INTRODUCCION

Hace tiempo la organización ha mostrado un mayor interés en los sistemas administrativos, ya que han entendido que el desarrollo eficiente de la organización depende de factores claves como el establecimiento de políticas que normen una conducta eficiente, los sistemas y procedimientos que logren maximizar y eficientar las operaciones de la organización, así como el establecimiento de sus autoridades y sus respectivos niveles jerárquicos

La globalización que envuelve al país exige cada día más a sus empresas y organizaciones, ya que esta situación nos involucra en una competencia cada vez mayor en donde el cliente se inclina hacia la oferta que responda en mayor grado a la satisfacción de sus necesidades

La organización, ante este reto, debe de observar un mejor cuidado hacia los factores que se involucran directamente en la obtención de calidad, por lo que de entre estos factores el que más destaca es el factor humano el cual es vital para la obtención de calidad. Por ello, la administración de la organización deberá orientar sus esfuerzos cada día más hacia el reforzamiento del factor humano dotándole de las herramientas necesarias para tal misión (Capacitación, Adiestramiento, Entrenamiento, Manuales) asimismo la organización debe de mostrar mayor interés hacia lo que propone cada uno de sus miembros referente al logro de calidad

De entre estas herramientas se observan los manuales que son vitales para el buen funcionamiento de la organización, ya que en ellos plasmaremos un esquema de conducta a futuro de los miembros de la organización que nos llevará cada vez más hacia la calidad

CAPITULO 1

ASPECTOS GENERALES



1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Derivado del romano *Ad*: hacia sentido de movimiento y *Ministere* . servir, gobernar, regir, manejar, cuidar los negocios públicos o particulares, propios o ajenos ¹

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y manejar un organismo social "²

"La administración nació en las primeras conjunciones de gente que buscaban el obtener un objetivo"³

Es la administración un conjunto de técnicas sistemáticas que buscan lograr la eficiencia y aprovechamiento de los recursos (técnicos, materiales y humanos) de una organización para así lograr un objetivo común.

La administración nace como consecuencia a dos hechos, el primero la conjunción de seres humanos, la segunda, la persecución de un objetivo en común a la organización, por lo que el acto administrativo surge desde los primeros días del hombre como consecuencia de la necesidad de conseguir objetivos vitales para su sobrevivencia, como por ejemplo La cacería, la agricultura, la guerra, por citar algunas

El acto administrativo se convierte a través de la historia en motivo de estudio e investigación y su punto más resaltante es el transcurso de la revolución industrial en donde se inicia una corriente de pensadores científicos que estudian el acto administrativo a través de la investigación científica con la finalidad de hacerlo más eficiente y rentable, de este movimiento

¹ Agustín Reyes Ponce "Administración de Empresas" Pag 15 1983

² Agustín Reyes Ponce "Administración de Empresas" Pag 26 1983

³ José Antonio Fernández Arena "El Proceso Administrativo" Pag 73 1975

CAPITULO 1 ASPÉCTOS GENERALES

destacan Fredenck W. Taylor (Estudio de tiempos y movimientos) y Henry Fayol (Primer proceso administrativo), quienes fueron los más destacados de las primeras corrientes de pensadores científicos de la administración. Posteriormente a ellos se inician una serie de estudios mostrando diferentes enfoques referentes a la administración

1.1.1 ADMINISTRACION FINANCIERA.

La Administración Financiera se ocupa de situaciones referentes a la adquisición, financiamiento y administración de los activos. Así la función de decisión de la administración financiera se divide en tres grandes áreas. Las decisiones de inversión, financiamiento y control de activos.

La Administración Financiera es la encargada de maximizar los recursos de la empresa controlando y supervisando lo referente a inversiones, así como la supervisión de los activos a través de una serie de análisis a los estados financieros de la organización.

Las decisiones que toma son de vital importancia para la organización debido a que una mala administración de los activos llevará a una ruina financiera, por lo que la Administración Financiera está situada dentro de las funciones de mayor importancia y alto grado de responsabilidad dentro de la organización.

I. 1. 2 ADMINISTRACION DEL EFECTIVO

La administración del efectivo se encarga primordialmente de actividades tales como el control oportuno de la cobranza, los pagos de los compromisos contraídos por la empresa de manera eficiente y la inversión temporal de efectivo cuando éste se encuentre dentro de la organización. Estas son tareas que dentro de la organización son desempeñadas por la tesorería. Asimismo la administración del efectivo se encarga de generar y analizar información referente a los fondos de la organización en aspectos tales como liquidez y solvencia. Por lo que su principal fuente de información será dentro de la organización las áreas de Caja, Contabilidad, Crédito y Cobranza y Finanzas, fuera de la organización su principal fuente de información serán las Instituciones Financieras con las cuales se relaciona.

La importancia de la administración del efectivo es primordial, ya que una adecuada administración nos dará beneficios tales como mayor rendimiento del efectivo, mayor acercamiento y auxilio de instituciones bancarias, obtención de fondos, créditos a corto y largo plazo, mejores condiciones de financiamiento de nuestros proveedores, así como mejores mecanismos de pago eficientes con nuestros clientes para agilizar el pago de nuestras facturas y tener recursos disponibles lo más pronto posible.

1.1.3 EL ADMINISTRADOR

El administrador de empresas se enfrenta a retos cada vez mayores, por lo que no puede darse el lujo de ser sólo un observador de las problemáticas que se suscitan a su alrededor. Debe entonces, desarrollar su sentido o habilidad hacia la investigación científica buscando entrar de manera profunda a los problemas a los que se enfrenta y así ofrecer diversas alternativas de acción que logren contribuir al desarrollo de la organización.



1.1.4 HABILIDADES QUE DEBE DESARROLLAR UN ADMINISTRADOR

El administrador, para enfrentarse a su labor, debe desarrollar ciertas habilidades que le permitan eficientar su trabajo y obtener mejores resultados. Estas habilidades deben ser motivo de evaluación del propio administrador, ya que de esta manera logrará estar mejor preparado para resolver las diversas situaciones que exige la profesión.

De entre estas habilidades se encuentran las siguientes:

- Una para interpretar la realidad de la sociedad y las organizaciones, y así poder establecer objetivos a seguir.
- Una para poder medir y evaluar de forma matemática los objetivos.
- Una analítica para interpretar informes que se le presenten, tanto numéricos como no numéricos.
- Debe tener y desarrollar una habilidad analítica para conocer y comprender el comportamiento organizacional y así entender su inestabilidad, asimismo debe desarrollar un sentido de previsión para los cambios y un sentido de justicia.
- Una visión sobre la gente para ayudarlos a su autorrealización.

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES

- Una para interpretar la estructura de la organización y ver más allá de la misma, esto para encontrar soluciones a problemas tales como la de falta de comunicación
- Para transmitir a los miembros de la organización la importancia de conceptos tales como calidad y responsabilidad
- De autoaprendizaje para seguir autoalimentando sus conocimientos
- Para aplicar el método científico en sus investigaciones y así resolver situaciones que a su vez retroalimenten al administrador
- Una que le permitan involucrarse en las Ciencias Sociales (Historia, Filosofía, Economía, Derecho, Sociología y Psicología), esto para interpretar y entender los cambios sociales y tecnológicos y poder así predecirlos
- Una para involucrar los objetivos individuales con los objetivos generales de organización
- Una para la creación y coordinación de grupos de trabajo para la solución de problemas

1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Una organización es una colectividad con límites relativamente identificables con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinadores de alistamiento, esta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades, que por lo general, se relaciona con una meta o conjunto de fines ⁴

Las organizaciones nacen como consecuencia de la agrupación de seres humanos en el mundo los cuales tenían en mente un fin u objetivo en común, el cual para llegar a el tuvieron que observar las habilidades de la gente que pertenecía a la agrupación y así determinar por ejemplo sus funciones, medios de comunicación y líderes

Las organizaciones están conformadas de tal manera que van a determinar la forma de actuar de los individuos llevándolos al logro de algún objetivo predeterminado, por ello para entender la problemática que se origina en un departamento de la organización debemos de analizar y entender las características organizacionales del mismo, ya que esto nos dará la clave para entender el comportamiento de los miembros de la organización y así entender el por que de los problemas que se presentan

⁴ Richard H. Hall "Organizaciones Estructura y Proceso" 1973 Pag 9

1.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones tienen las siguientes características :

- Un fin u objetivo común
- Son unidades sociales
- Cuentan con division del trabajo (estructura)
- Tienen autoridad o niveles jerárquicos
- Cuenta con vías de comunicación
- Tienen límites establecidos (para la aceptación nuevos de integrantes)
- Tiene establecidas funciones y actividades
- Tienen establecidas normas, políticas y reglas

I. 2. 2 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Las estructuras organizacionales están diseñadas para la coordinación, supervisión y control de actividades en una organización

Así mismo se conforman de tres elementos

-Complejidad Se refiere al grado en que están diferenciadas las actividades de la organización

-Formalización Se refiere al grado en que están prescritas las tareas y funciones por escrito de una organización

-Centralización. La cual nos indica en dónde se encuentra la autoridad que toma las decisiones

Estos tres elementos conforman la estructura organizacional y dependen en gran medida de factores tales como el número de actividades especializadas, el grado de profesionalización, el número de niveles jerárquicos, ubicación geográfica de las unidades de trabajo así, como sus vías de comunicación

1. 2. 3 COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

La **complejidad organizacional**, refleja el grado en que las actividades de una empresa están divididas o especificadas, reflejándose de tres formas

Horizontal Refleja de manera horizontal las unidades de trabajo, las cuales entre mayor sea el grado de trabajo especializado o con mayores conocimientos especiales, mayor será la diferenciación horizontal

Vertical Refleja la jerarquía de la organización ya que a mayor número de niveles entre la alta dirección y los mandos operativos más compleja será la organización

Espacial Esta se enfoca a los aspectos de ubicación de las instalaciones físicas como el personal, que se encuentran dispersos en un área geográfica

1. 2. 4 FORMALIZACION ORGANIZACIONAL

La formalización organizacional nos refiere al grado en que estan registradas las normas y procedimientos que sirven para afrontar contingencias que pudiera presentarse, esta formalización puede ser amplia (actividades de mucha importancia para la organización) o menor (actividades rutinarias de menor importancia) dependiendo la actividad a la que se hace referencia

La formalización debe de ser por escrito ya que de esta manera tendremos elementos para poder consultar e investigar la efectividad de los procedimientos y sistemas, asimismo nos ayudará a la actualización de los mismos propiciando información actualizada acorde al desarrollo de la organización

El grado de formalización de una empresa depende del grado en que estén registrados sus normas , procedimientos , instrucciones y comunicaciones

El formalizar una organización nos permitirá mantener una conducta organizacional a futuro ya que establecerá las bases para un comportamiento organizacional encaminado a los fines de la alta gerencia u objetivos de la organización

En un momento determinado la formalización en exceso puede ser una amenaza para la libertad del individuo de una organización, ya que mecanizará su trabajo y limitará su creatividad y participación limitándolo a ser sólo una parte de la maquina o el proceso

1.3 CONCEPTO DE CALIDAD

' La calidad es la formulación de experiencias satisfactorias repetidas .'⁵

Hoy en día la calidad va tomando un papel cada vez más importante dentro de nuestra sociedad debido, principalmente, al incremento de ofertas en el mercado lo cual genera una mayor competencia y nos obliga a entrar a una globalización de mercados, lo cual exige mejorar las normas de calidad cada vez más si se desea seguir en el mercado

Esto ha motivado a varios investigadores a estudiar más a fondo el fenómeno de la calidad con un firme propósito: la excelencia a través de la satisfacción de las necesidades del cliente

La calidad entonces debe de entenderse como un conjunto de características que logran la satisfacción de una o varias necesidades del cliente o consumidor finales. Por ello la calidad no debe de observarse como una función de control, sino como una meta, un compromiso de toda la organización en donde el esfuerzo conjunto lograra ofrecer al cliente no un bien si no un servicio de calidad, el cual satisfaga en mayor grado las necesidades del cliente

⁵ Joan Ginebra Rafacel Arara de la Garza "Dirección del Servicio la Otra calidad" 1992 pag 29

CAPITULO 1 ASPECTOS GENERALES

Para lograr obtener calidad debemos tomar en cuenta todos los factores involucrados en la conformación de la organización los cuales son

-Factores Humanos

-Factores Materiales

-Factores Tecnicos

En la medida en que se logre maximizar estos factores se obtendrá calidad. De entre estos factores destaca, en primer plano, el factor humano el cual por su complejidad requiere de mayor cuidado y atención. Por ello debe de analizarse mas minuciosamente este factor, ya que así se podrá entender su comportamiento y podremos encausarlo hacia los objetivos de la organización.

1. 3. 1 EL ELEMENTO HUMANO FRENTE A LA CALIDAD

El ser humano debe mirar a la calidad no como una función de control o un área de la organización, sino como un compromiso de él hacia la organización y hacia sí mismo, por ello el ser humano que quiera comprometerse con miras serias hacia la calidad debe reunir algunas características deseables como lo son

- Adaptabilidad (debe de adaptarse a la organización y sus cambios)
- Habilidad (hacia las función que realiza)
- Capacidad para resolver problemas (no depender de nadie para solucionarlos).
- Motivación (debe sentir la satisfacción de producir calidad)

Asimismo para lograr lo anterior, la organización debe de tener una mayor observación y cuidado en los siguientes puntos

- Reclutamiento
 - Selección
 - Capacitación y entrenamiento
 - Organización del trabajo
 - Equipos.
 - Información (*manuales de procedimientos* , juntas, reuniones, memos, circulares entre otros)
 - Responsabilidad (organigrama, manuales administrativos)
-

CAPITULO 1. ASPECTOS GENERALES

-Herramientas

-Métodos formales y sistemáticos para resolver problemas (*manuales*)

-Trabajo en equipo (*circulos de calidad*)



1.3.2 LA CALIDAD Y EL SERVICIO

La calidad y el servicio tienen una relación muy estrecha, ya que el resultado de esta combinación se traduce en el grado de éxito de la organización, algunos autores nos hablan referente a el servicio lo siguiente :

"El servicio es la producción de una experiencia de compra satisfactoria "⁶

"Los sistemas de prestación del servicio deben de funcionar a la perfección. Incluimos aquí la distribución, la programación, los aspectos contables, y el papeleo informatizado, la organización del trabajo etc . No importa si un producto es excelente, si llega tarde o en malas condiciones, si no se apega a las especificaciones del cliente o si el pedido y la firma no coinciden."⁷

La persona que se acerque y obtenga un servicio acorde a lo que esperaba lo hará comprador, si este servicio lo induce a una nueva compra lo hará un cliente. Por ello se puede decir que la diferencia de un servicio de calidad radica entre lo que el cliente esperaba y lo que el cliente recibió

Es entonces la calidad responsable de que el comprador se convierta en un cliente, ya que si satisfacemos sus necesidades en la mejor forma lograremos no sólo su aceptación, sino la reincidencia a nuestros servicios. Por ello debemos pensar en que no producimos un bien para el cliente, sino que producimos un servicio para satisfacer las necesidades del cliente.

⁶ Joan Ginébra Rafael Arana de la Garza "Dirección por Servicio La Otra Calidad ." 1992 Pag 22

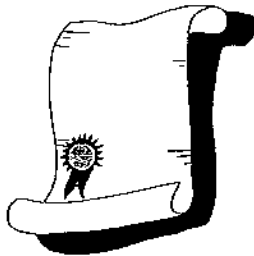
⁷ Denis Walker "El Cliente es lo Primero" 1991 Pag 11

CAPÍTULO 1 ASPECTOS GENERALES

Dentro de la organización también debemos visualizar la calidad a través de los departamentos que prestan servicios como. el departamento de tesorería, departamento de sistemas, departamento de mantenimiento, departamento de ventas. Debe, entonces, resaltarse la importancia de contar con calidad en estos departamentos, ya que cada uno conforman el eslabón que se traduce en la satisfacción del cliente y en un desarrollo más óptimo para la organización

Esto lleva a la revisión y análisis de nuestra organización, a efecto de analizar aquellas áreas donde se encuentra el más alto grado de problemas administrativos que afectan el buen desarrollo de la organización. Por ello, debe atenderse todo síntoma que retrase la información, que estanque actividades o que desvíe funciones

Debe tenerse presente que algunos departamentos de servicio de la organización tienen contacto con gente externa como : clientes, proveedores, servidores de gobierno, asociaciones, cámaras. Por lo que debe observarse en estos departamentos un mayor cuidado en lo referente a capacitación (relaciones públicas) y a las herramientas (información) del mismo.



1. 3. 3 BENEFICIOS DE LA CALIDAD

El tener una organización bajo la visión de la calidad implica, ante todo, una primordial ventaja, preferencia en el mercado y mayor competitividad ante otras organizaciones, lo cual repercutirá en un desarrollo mayor de la organización

A continuación las ventajas de la calidad vistas desde un punto de vista general de la organización

- Mayor participación en los mercados
- Mayor integración de la organización
- Mayor comunicación dentro de la organización y fuera de ella
- Mayor participación del personal hacia los problemas de la organización
- Reconocimiento en el mercado.
- Una importante cartera de clientes
- Menor grado en desperdicio y rechazos de los clientes
- Mejores incentivos a los trabajadores
- Autosuficiencia técnica (en aspectos de capacitación)

CAPITULO 2

TESORERIA



2.1 CONCEPTO DE TESORERIA

Tesorería - Cargo ú oficina de tesorero (Persona encargada de guardar y contabilizar los fondos de una dependencia pública o privada) // Parte del activo de una empresa disponible en metálico o fácilmente realizable, para efectuar su pago ⁸

Tesorería es la parte de la organización que resguarda y distribuye los recursos monetarios de la organización involucrándose con toda la organización, ya que suministra los recursos necesarios para el sostenimiento y funcionamiento de las áreas de la organización.

La tesorería es una fuente importante de información, ya que de ella emana información tanto para la organización como para organizaciones externas que están relacionadas con la organización.

⁸ Diccionario Enciclopédico Larousse 1992 Pag 3315. Vol 8

CAPITULO 2. TESORERIA

2. 1. 1 FUNCIONES DE UNA TESORERIA

Una tesorería tiene la siguientes funciones

- Custodiar los recursos monetarios de la organización
- Prover los recursos necesarios para el sostenimiento de la organización
- Mantener una buena relación con clientes, bancos, proveedores así como con el gobierno.
- Administrar y controlar los pagos de los compromisos contraídos por la organización
- Agilizar el cobro a clientes
- Elaborar y analizar información referente a los fondos de la organización
- Recibir y administrar el efectivo de la empresa
- Invertir remanentes del día

2. 1. 2 ALCANCES DENTRO DE LA ORGANIZACION

Dentro de la organización la tesorería se relaciona con áreas vitales de la organización tales como :

- Nominas : sueldos y salarios

- Relaciones Industriales pago de servicios médicos,luz ,agua impuestos,seguro social así como el pago de finquitos y liquidaciones

- Compras . referente a los pago de materia prima y refacciones vitales para el funcionamiento de la organización

- Ventas . pago de comisiones, así como confirmación de pagos hechos por clientes

- Crédito y cobranza recuperación de cartera y cobro de documentos

- Contabilidad : elaboración de información para la futura toma de decisiones

- Dirección : elaboración de reportes que reflejen la situación relacionada a los fondos de la organización

- Finanzas elaboración de flujo de efectivo, así como la entrega de recursos para inversión

2. 1. 3 ALCANCES FUERA DE LA ORGANIZACION

Fuera de la organización la relación de la tesorería son muy importantes ya que sus buenas relaciones pueden traducirse en la obtención de créditos, bancarios más y mejores condiciones de financiamiento con proveedores, así como un mayor auxilio de instituciones que nos proporcionen información (colegios, cámaras de comercio e instituciones bancarias)

- Gobierno pago de impuestos, envío de información
- Bancos . depósitos, retiros, información así como obtención de créditos
- Clientes : agilización de pagos
- Proveedores obtención de créditos así como plazos de pago mayores

2. 1. 4 FUENTES DE INFORMACION

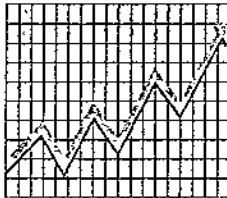
Las fuentes de información de la tesorería varían de acuerdo a la composición de cada empresa por lo que en general se reflejan en dos grupos:

Internas :

Personal, producción, ventas, departamento jurídico, producción, crédito y cobranza, fiscal, planeación

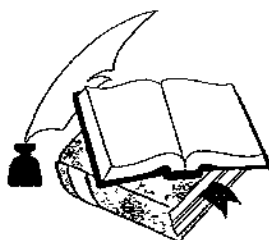
Externas :

Gobierno, colegios, cámaras de comercio y/o industriales, asociaciones, seguro social, bancos, aseguradoras.



CAPITULO 3

LOS MANUALES



3.1 CONCEPTO DE MANUALES

Los manuales son documentos cuya finalidad es mostrar de manera sistemática diversas actividades con un fin determinado, están dirigidos a los miembros de una organización. Estos ya tienen algunos antecedentes en la historia pero resalta su uso en la segunda guerra mundial en donde la falta de gente que capacitara, propició un desarrollo significativo de los manuales.

Dentro de la organización actual los manuales tienen un lugar importante debido a que los avances tecnológicos a los que se enfrenta la organización requieren una mayor capacitación para poderlos entender y aplicarlos, como es el caso de las computadoras, en donde el uso de manuales se ha vuelto de vital importancia. Asimismo, dentro de la organización, los manuales apoyan actividades importantes como: la capacitación y adiestramiento del personal en lo referente al establecimiento y aplicación de funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, reglamentos. Esto con la finalidad de evitar tener un problema de desinformación en el personal y lograr así un desarrollo mayor de la organización.

El manual es entonces una herramienta de comunicación para el administrador ya que a través de él podrá comunicar lo que quiere la alta gerencia que se haga a la parte operadora. Debido a lo complejo que resulta coordinar normas dentro de la organización, se recurre al uso de los manuales los cuales se elaborarán de manera escrita para su futura revisión y para su fácil manejo; por ello se considera al manual como un instrumento formal interno los cuales, al ir creciendo la empresa, se volverá cada vez más valioso ya que será un auxiliar de primera mano para el personal en su operación.

3.1.1 EL OBJETIVO DE UN MANUAL

El manual tiene como primordial objetivo la comunicación sistemática de la información hacia las decisiones administrativas y operativas, asimismo tienen una serie de objetivos que a continuación muestro

- Permite la uniformidad de trabajo, evitando preguntas (¿cómo? ¿cuando? ¿dónde?).
- Permite la elaboración correcta del trabajo, aumentando así su productividad⁹
- Ayuda a integrar y orientar al personal de nuevo ingreso guiándolo a través de sus funciones y familiarizándolo con la organización
- Proporciona al administrador de los elementos para planear e impulsar reformas administrativas
- Deslindar responsabilidades así como especificar funciones y relaciones de cada unidad administrativa
- Reflejar la importancia de la información como una necesidad de la organización
- Auxiliar al personal en aspectos tales como Capacitación y Adiestramiento dándoles a conocer aspectos como objetivos, funciones, políticas, procedimientos, normas.

Estos objetivos en general tienen un primordial propósito lograr claridad, sencillez y flexibilidad entre las partes operadoras y la gerencia superior

⁹ Productividad-Eficiencia en el uso de los recursos de una organización
Rodríguez y Ballesteros "Fundamentos de Administración" 1987 Pag 412

3.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS MANUALES

Un manual presenta las siguientes características importantes a saber

- Son amplios o reducidos de acuerdo a su uso.
- Son escritos y documentados, aunque hoy en día se utilizan otros medios de comunicación para tal efecto, como lo son las computadora.
- Son flexibles de acuerdo a las nuevas necesidades de operación
- Son herramientas de comunicación
- Van dirigidos a toda la organización o áreas específicas, según su uso.
- Pueden establecer un patrón de conducta a futuro
- Son preestablecidos.
- Contienen indicaciones sistemáticas
- Son herramientas de la capacitación y adiestramiento.

3. 1. 3 CLASIFICACION DE LOS MANUALES

La clasificación de los manuales es diversa ya que se clasifica de acuerdo con aspectos tales como: su contenido, su alcance, su información, su duración, su aplicación o función específica. Así pues, se puede considerar la siguiente clasificación

Por contenido

- Manual de Historia de la Organización
- Manual de Organización
- Manual de Políticas
- Manual de Procedimientos
- Manual de Contenido Múltiple (para pequeñas funciones)
- Manual de Adiestramiento o Instructivo
- Manual Técnico.

Por función específica .

- Manual de Producción.
- Manual de Compras
- Manual de Ventas
- Manual de Tesorería
- Manual de Finanzas.
- Manual de Contabilidad
- Manual de Crédito y Cobranzas
- Manual de Personal
- Manuales Generales (Más de dos funciones).

3.1.4 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

El objetivo principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de los siguientes aspectos funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, para lograr una mayor eficiencia en el trabajo¹⁰

Hoy en día no todas las organizaciones tienen registrados sus objetivos, estructuras, procedimiento y políticas debido en gran medida a la falta de información acerca de los manuales administrativos y sus ventajas de entre las cuales destacan los siguientes .

- Regular la conducta de los individuos en la organización
- Evitan caer en errores y malas interpretaciones
- Aumentan y mejoran la coordinación del trabajo
- Son herramientas de la capacitación
- Permiten continuidad en las normas y procesos de la organización
- Institucionalizan los objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, las funciones y normas
- Aumentan el aprovechamiento del tiempo

¹⁰ Joaquín Rodríguez Valerón "Cómo Elaborar y Usar Los Manuales Administrativos" 1990 Pag 55

CAPITULO 3 LOS MANUALES

- Son instrumentos de comunicación
- Disminuyen gastos de supervisión
- Sirven como base para futuras revisiones y análisis de diversas actividades

El mal planteamiento de los manuales o su mala interpretación tiene consecuencias que recaen en el deficiente desarrollo de la organización, por esta razón deben de cuidarse aspectos importantes como :

- La elaboración correcta de los manuales
- Actualizarse dentro de periodos razonables
- El costo que implica una investigación de este tipo
- Aspectos formales e informales
- No amenazar la libertad del individuo
- No ser demasiado técnicos o complejos (lenguaje)

3.2 LOS PROCEDIMIENTOS

Son planes para manejar actividades futuras y actúan como guías de acción en las cuales se detallan las formas más apropiadas para realizar actividades que contribuyen al logro de los objetivos de la organización

La naturaleza de los procedimientos se encuentra apoyada en la tendencia humana del menor esfuerzo en donde se debe de evitar el repetir a cada momento qué es lo que debe hacerse y cómo debe hacerse. Esto, mediante la utilización de procedimientos, los cuales indican actividades preestablecidas de manera sistemática para dar solución a un problema o situación en la organización

Un procedimiento debe de considerar aspectos tales como:

- Si cumple con todas las necesidades
- Si funciona de manera correcta
- Cual es su grado de eficiencia
- No depender de aspectos empíricos o de juicio en un menor grado
- No dañar la libertad individual
- Su grado técnico.

CAPITULO 3. LOS MANUALES

A la secuencia de actividades y operaciones de una organización se le denomina método; a su vez al grupo de métodos de la organización relacionados entre sí se le considera como un procedimiento, al conjunto de procedimientos se les denomina sistema de la organización

El procedimiento debe adecuarse a 5 puntos

- Aplicable sólo a operaciones necesarias.
- Utilizar el escrito inicial para registros necesarios
- En lo posible registrar operaciones automáticas múltiples
- Reducir el mínimo de copias de información a través de cambios en las operaciones.
- Flexibilidad hacia situaciones complicadas dejando participar al operador

3. 2. 1 RESPONSABLES DE LOS PROCEDIMIENTOS

Es muy importante que exista responsabilidad ante los procedimientos ya que de esta manera evitamos que la gente toma una actitud de hacer poco o ningún caso a los sistemas y procedimientos de la organización. Por ello hay que informar de manera clara a los integrantes de la organización, el por qué del uso de los procedimientos para que logren comprender el esfuerzo realizado en la elaboración de los procedimientos, para conseguir la comprensión de la gente en la organización, debe de explicarse de manera escrita el programa de sistemas y procedimientos, expresando de manera clara los objetivos a seguir. Así también debe de ir firmado por un alto funcionario para formalizarlo, tienen que hacerse programas más específicos principalmente en el renglón de responsabilidad, así como reuniones para orientar y discutir el significado de los programas (esto para un mutuo acuerdo y lograr coordinarse). También se revisarán las descripciones escritas del trabajo, ya que deben de quedar claras las referencias acerca de la responsabilidad de cada individuo y del trabajo que se ejecutará.

Así la responsabilidad de los procedimientos debe de ser compartida por los miembros de la organización, desde las unidades operativas hasta los altos niveles esto es que el operador ponga en práctica los instructivos y procedimientos y coactúe con otras unidades de trabajo complementando o mejorando sus procedimientos, lo cual se reflejaría en sugerencias. Los mandos intermedios tienen que promover y defender el uso de los procedimientos, así como la supervisión de estos; los niveles de mayor peso en la organización deben de reconocer el esfuerzo de la organización conservando sus sistemas y procedimientos así como el esfuerzo de la gente que los usa.

3.3 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Son instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que se seguirán para la realización de las funciones de una unidad administrativa. El manual de procedimientos es un instrumento que abre la posibilidad de disminuir costos, aumentar eficiencia, mejorar la calidad, mejorar el aprovechamiento de tiempo para efectuar las operaciones de la organización, disminuir el grado de desperdicio; esto en el grado en que logremos una uniformidad de los procedimientos así como su aceptación y uso.

Por ello la organización debe tener en cuenta lo que implica contar con manuales de procedimientos adecuados a las necesidades de la organización, ya que estos contribuirán a la disminución de dudas respecto al trabajo y aumentarán la eficiencia del mismo.

Así pues un manual de procedimientos será entendido como una exposición analítica, cronológica y consecutiva documentada de una o varias actividades, las cuales conforman la parte operativa de la organización.

3. 3. 1. ELEMENTOS PARA ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Para Realizar un manual de procedimientos hay que identificar las actividades necesarias para lograr el objetivo de la organización desechando aquellas que no se justifican plenamente así mismo debe de tenerse mucho cuidado con el lenguaje que se empleará en el manual, ya que un lenguaje demasiado técnico puede amenazar el buen funcionamiento del manual o propiciar su mala interpretación. El contenido también debe de tener cuidado en la profundidad con la cual se esta elaborando, ya que puede resultar insuficiente o incompleto para la actividad para la cual fue creado

Los procedimientos que se incluyan pasarán por una serie de cuestionamientos con la finalidad de detectar únicamente aquellos que son importantes y desechar aquellas actividades que no lo son

A continuación muestro 7 puntos importantes para elaborar un manual de procedimientos :

- 1.-Asignar un coordinador encargado y un equipo técnico (gente con conocimientos de relaciones públicas y de la organización)
- 2 -Delimitar universo de estudio
- 3 -Observar actividades y registrarlas.
- 4 -Eliminar actividades que no justifiquen su presencia
- 5.-Registrar los procedimientos restantes con un lenguaje claro y entendible.
- 6.-Una vez terminado debe de ser firmado por un alto ejecutivo para formalizarlos.
- 7.-Se divulgará y promoverá entre la gente involucrada en la operación

CAPITULO 3. LOS MANUALES

Los elementos que por lo general lleva un manual de procedimientos son los que aparecen a continuación

1 INDICE

2 INTRODUCCION

2.1 Objetivos del manual

2.2 Alcance

2.3 Como usar el manual

2.4 Revisiones y Recomendaciones

3 ORGANIGRAMA

3.1 Interpretación

-Sistemas de organización (lineal, funcional)

-Tipo de departamentalizacion (geográfica, por producto)

-Amplitud de Centralización y Descentralización

-Relación entre personal con autoridad de linea y asesoría

4 GRAFICAS

4.1 Diagramas de flujo

CAPITULO 3 LOS MANUALES

5 ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

5.1 Descripción analítica del procedimiento

6 FORMAS

6.1 Formas empleadas (planeadas y rediseñadas).

6.2 Instructivo de las formas empleadas

CAPITULO 4

CASO PRACTICO



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE
TESORERÍA DE EMPAQUES DE CARTON S.A. DE C.V.**



FECHA DE ELABORACIÓN : ABRIL DE 1998

ELABORO : GERENCIA ADMINISTRATIVA.

CONTENIDO

Índice

1 Introducción.

1.1 Objetivo del manual

1.2 Alcances

1.3 Instrucciones para el uso del manual

1.4 Organigrama

1.5 Catálogo de procedimientos

2 Procedimientos.

-Título del procedimiento.

-Propósito del procedimiento

-Normas de procedimiento.

-Diagrama de flujo

-Descripción del diagrama de flujo

-Instrucciones para el llenado de formas

-Formas

I-INTRODUCCION

El presente manual ha sido elaborado para indicar los procedimientos a seguir en el departamento de tesorería, por lo que en el se reflejarán únicamente aquellas actividades útiles para el buen funcionamiento de la tesorería eliminando aquellas actividades que no son justificables dentro del departamento

Asimismo fue hecho para la consulta de toda persona involucrada en el departamento de tesorería que tenga dudas de la forma de proceder en las actividades de la misma Este manual ha sido elaborado de una forma no definitiva, por lo que está abierto a la posibilidad de que los miembros del departamento aporten nuevas ideas que mejoren el buen funcionamiento del presente manual y así logren mejorar el desarrollo de sus departamento y la organización

1.1 OBJETIVO DEL MANUAL

El presente manual tiene como primordial objetivo eliminar el mayor número de dudas en lo referente a la operación del departamento de tesorería

-Eliminar actividades innecesarias

-Eficientar las actividades que se desempeñan en la operación de la tesorería.

-Disminuir costos en la operación del departamento de tesorería

-Aprovechar de manera eficiente el tiempo en departamento de tesorería

-Auxiliar al personal de tesorería en dudas respecto al funcionamiento y proceder de sus actividades.

-Alcanzar los objetivos del departamento de tesorería contribuyendo al buen desarrollo de la organización

-Eficientar y mejorar la calidad de servicio en el departamento de tesorería

CAPITULO 4 CASO PRACTICO

1.2 ALCANCES DEL MANUAL

El presente manual es aplicable al área de tesorería de la empresa, por lo que su uso, aplicación y revisión estará a cargo del personal que conforma la tesorería y tendrá una vigencia de 12 meses a partir de su última revisión

CAPITULO 4. GASO,PRACTICO

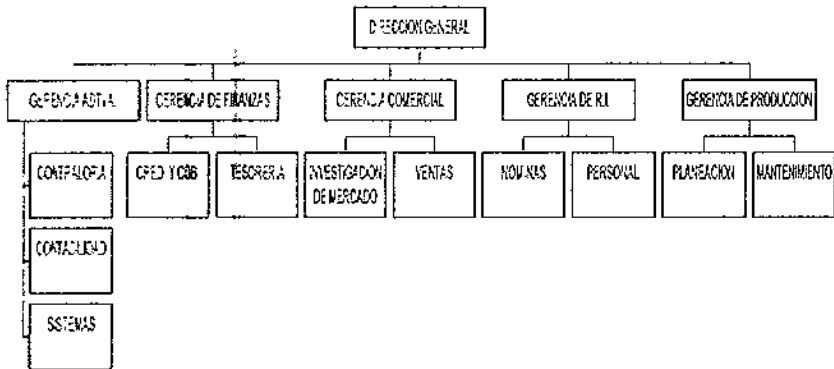
1.3 INSTRUCCIONES PARA EL USO DEL MANUAL

- 1 - Debe de ser leído en su totalidad
- 2 -Será responsabilidad de cada miembro del departamento el uso del presente manual
- 3 - Los procedimientos deben de ser aplicados de principio a fin como se indica, de no ser así se notificará al encargado del área y tendra que ser anotado en bitácora.
- 4 -Cualquier duda o comentario al presente manual deberá ser motivo de consulta al encargado del departamento o analista de sistemas
- 5 -Las recomendaciones al presente manual, deberán de registrarse por escrito para su futura discusión
- 6.-El manual debe de estar al alcance de los miembros del departamento de tesorería, por lo que deberan de tener una copia del mismo
- 7.- Se realizará una revisión de los procedimientos contenidos en el manual por lo menos cada 12 meses para eliminar aquellos procedimientos no necesarios, y adiconar aquéllos que se considere pertinente incorporar.

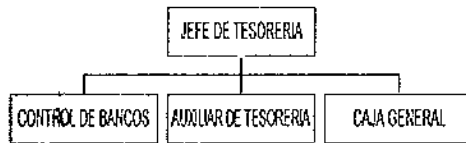
CAPITULO 4 CASO PRACTICO

1. 4 ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA DE EMPAQUES DE CARTON S.A. DE C.V.



TESORERIA DE EMPRESA



CAPITULO 4. CASO PRACTICO

1.5 CATALOGO DE PROCEDIMIENTOS

Número	Código	Título
1	1RIF	Recolección de ingresos
2	2RTF	Reporte de transferencia de fondos
3	3CH	Concentrado de inversión.
4	4SFF	Solicitud de fondos a finanzas
5	5DR	Distribución de recursos
6	6RPE	Recepción y trámite de solicitud de partidas extraordinarias
7	7RCOT	Recepción de fondos en cuenta operativa
8	8DRP	Distribución de recursos
9	9ICT	Elaboración y envío de información a contabilidad
10	10EFE	Elaboracion de flujo de efectivo

CAPITULO 4. CASO PRACTICO

11	11FHCB	Formulación de control de bancos
12	12CDT	Elaboración de cierre diario de tesorería.

2. - PROCEDIMIENTOS

- 1.-Recaba los ingresos por concepto de cobranza y otros, depositándolos en la cuenta concentradora establecida
- 2 -Reporta y transfiere a la gerencia de finanzas los ingresos obtenidos
- 3 -Concentra los retiros de inversión de un día anterior
- 4 -Solicita a la gerencia de finanzas los fondos para la operación de la empresa
- 5 -Distribuye los recursos programados y / o extraordinarios, además solicita a la gerencia de finanzas las partidas extraordinarias
- 6 -Recibe solicitud de partidas extraordinarias y tramita firmas de autorización de la dirección, la gerencia de finanzas y contraloría y comienza a programar su pago.
- 7.-Recibe fondos en la cuenta operativa, para realizar las operaciones de la organización
- 8 -Distribuye y aplica los recursos de acuerdo a programa de necesidades establecido y autorizado, realizando pagos a través del área de caja
- 9.-Envía oportunamente al área de contabilidad la información y documentos para su registro y archivo correspondiente.
- 10 -Formula flujo diario de tesorería e informa a la gerencia de finanzas los movimientos operados en el día.
- 11.-Formula hoja de control de bancos en donde se determina el total de movimientos reales operados, de cada una de las cuentas manejadas, así como los excedentes para invertir
- 12 -Formula cierre diario de tesorería, concentra los excedentes y los transfiere a la cuenta que administra la gerencia de Finanzas para su inversión

CAPITULO 4 CASO PRACTICO

1 - TITULO DEL PROCEDIMIENTO :

-Obtención de partidas extraordinarias

2. -PROPOSITO DEL PROCEDIMIENTO :

-Mostrar la secuencia de acciones para obtener el pago de una partida extraordinaria en el renglón de

- A) Activos fijos
- B) Amortización de créditos contraídos.
- C) Inversiones temporales de capital de trabajo.

3. - NORMAS DEL PROCEDIMIENTO :

-Cuando sea solicitado el pago de una partida extraordinaria deberá de asentarse por escrito con todas las autorizaciones correspondientes como lo establecen las politicas de la empresa

-Los casos para los cuales se podrá solicitar partidas extraordinarias y / o créditos serán únicamente las siguientes

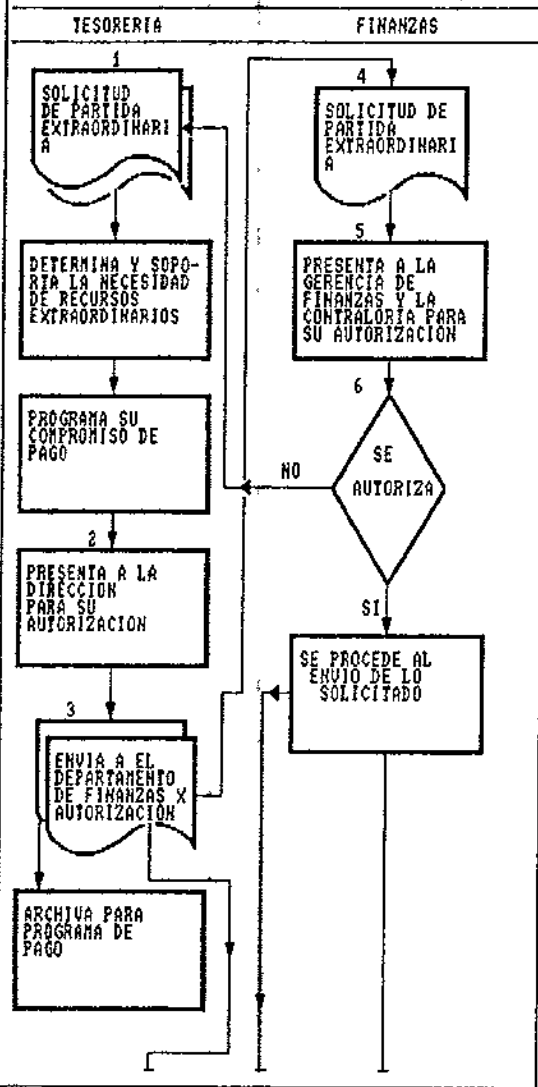
- Inversiones de activo fijo
- Amortización de capital en créditos contraídos
- Inversiones temporales en capital de trabajo.

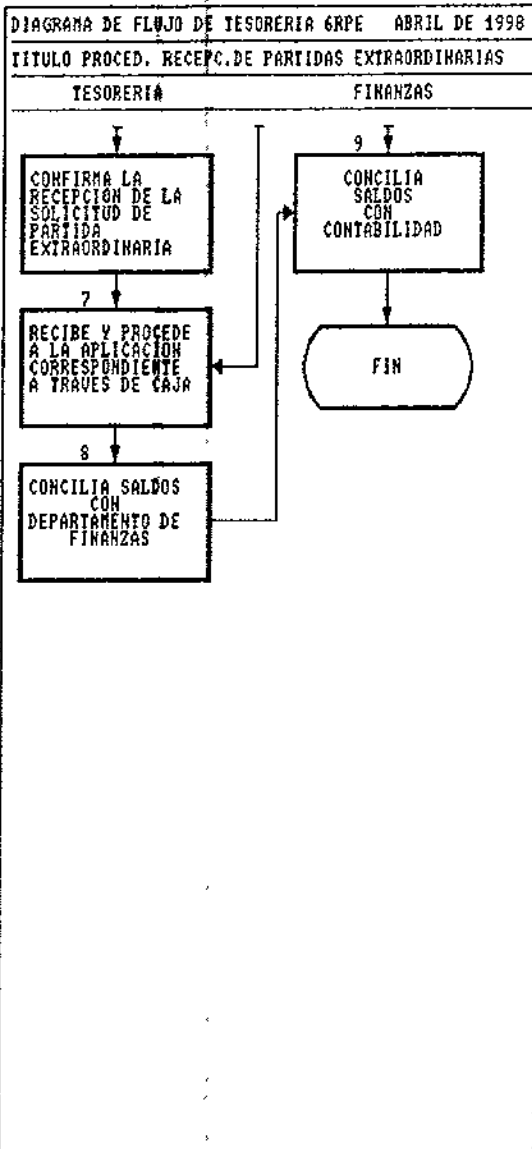
CAPITULO 4. CASO PRACTICO

- Deberán ser tramitadas las solicitudes de manera oportuna a la tesorería y esta tendrá un mínimo de dos días para notificar y enviar a la Gerencia de Finanzas
- La Gerencia de Finanzas enviará a través del departamento de tesorería los recursos el día establecido para ello
- Se establecerá un estado de cuenta de los recursos empleados
- La Dirección General no podrá contraer créditos sin la previa autorización de la Contraloría y la Gerencia de Finanzas
- Cuando se presente la necesidad de solicitar créditos para la organización, estos deberán ser canalizados a través de la tesorería que a su vez lo hará del conocimiento de la gerencia de finanzas
- Debera ser expuesto al elaborar una solicitud de crédito, tanto el importe requerido, uso y aplicación así como un programa de pagos

DIAGRAMA DE FLUJO DE TESORERIA GRPE ABRIL DE 1998

TITULO PROCED. RECEPC. DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS





CAPITULO 4. CASO PRACTICO

5.-DESCRIPCION DEL DIAGRAMA DE FLUJO .

No procedimiento	Responsable	Descripción
1	Tesorero	Recepción de solicitud copia y soporte de la Forma (RPE-1), registra en su programa para posible pago a futuro
2	Tesorero	Presentación a la dirección de solicitud
3	Tesorero	Envío de solicitud a Dpto. Finanzas y contraloría para su visto bueno y su autorización Tesorería confirma recepción en Finanzas, y archiva copia con acuse
4	Secretaría de Ger. Finanzas	Recibe solicitud para presentar a Gerente de Finanzas revisando su contenido
5	Ger. Finanzas Contraloría	Revisión y aprobación conjuntamente con la Contraloría
6	Ger.Finanzas	Se aprueba o no la solicitud, y de ser aprobado se autorizan fondos a tesorería para su pago

CAPITULO 4 CASO PRACTICO

7	Tesorero	Recibe los fondos en cuenta operativa y envía a pago al cajero
8	Tesorero	Concilia saldos de partidas extraordinarias con el departamento Finanzas
9	Ger Finanzas	Revisa conciliaciones de saldos con Contabilidad

CAPITULO 4 CASO PRACTICO

6.-INSTRUCCIONES DE LLENADO DE LA FORMA (RPE-1)

Número	Dice	Anotar
1	Depto Solicitante	Nombre del departamento que solicita la partida extraordinaria
2	Fecha	La fecha en que se presentó al primer trámite
3	Concepto de Financiamiento	Fuente de financiamiento
4	Importe	Importe estimado en moneda nacional o en el caso de dólares u otra moneda su equivalente en moneda nacional
5	Aplicación real	Uso o aplicación de los fondos
6	Fecha de pago	Programa(s) de pago de la partida
7	Importe parcial	Importe base antes de impuestos e intereses.

CAPITULO 4. CASO PRACTICO

8	Intereses	Tasa de interés convenido y aplicable al programa de pagos
9	Total	Importe total de cada pago del programa, incluido su costo financiero
10	Observaciones	Anotaciones de área de Dirección, Finanzas Contraloría o Tesorería
11	Solicitante	Nombre y firma de la persona que solicita la partida extraordinaria
12	Vo Bo	Nombres y firmas de los responsables de las áreas de Finanzas y Contraloría
13	Autorización	Firma de aprobación de Dirección General

CAPITULO 4. CASO PRACTICO

FORMA RPE1

ENPAQUES DE CARTON S.A. DE C.V.

SOLICITUD DE PARTIDAS EXTRAORDINARIAS

SOLICITANTE	1	FECHA	2
CONCEPTO DE FINANCIAMIENTO	3	IMPORTE	4
APLICACION REAL	5		

CONDICIONES DE CREDITO

FECHA DE PAGO	IMPORTE PARCIAL	INTERESES	TOTAL	OBSERVACIONES
6	7	8	9	10

11
SOLICITANTE

12
V. Bx

13
AUTORIZACION

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- 1 - La administración tiene un papel muy importante dentro de la organización, por lo que debe de tenerse muy en cuenta si es que pensamos seriamente en el buen desarrollo de la organización
- 2 -El administrador tiene en sus manos la posibilidad de poder llevar a la organización hacia su éxito, siempre y cuando desarrolle habilidades que le permitan enfrentar de mejor forma las diversas situaciones a las que tiene que enfrentarse en el ejercicio de su profesión
- 3.-La organización es un conjunto de sistemas y procedimientos los cuales en su conjunto logran producir no un producto sino un servicio que satisface las necesidades del cliente en mayor grado logrando así calidad
- 4 -La calidad es tan importante como los objetivos mismos de la organización, por lo que al estar más cerca de esta la organización estará mas cerca del éxito
- 5 -Los procedimientos de una actividad son tan importantes, que deben de ser revisados y cuestionados para lograr la eficiencia en las actividades que buscan la consecución de los objetivos de la organización
- 6 -Los manuales son herramientas de comunicación que lograrán que el individuo de la organización produzca calidad a través de sus actividades

CONCLUSIONES

7 -Los manuales de organización son la base del comportamiento organizacional, por ello el administrador debe de tomarlos en cuenta para dirigir la organización rumbo a el éxito.

8 -Los manuales de procedimientos son una herramienta de comunicación muy importantes dentro de la organización, ya que apoyan al personal operativo en lo referente a como hacer las cosas de la mejor forma, ahorrando así recursos y tiempo

9 -La correcta aplicación y elaboración de manuales de procedimientos guiará a la empresa hacia el logro de sus metas observando eficiencia en sus actividades y sobre todo calidad en el servicio al cliente

10 -El tener actividades eficientes y por consiguiente una calidad que ofrecer al cliente nos llevará a un buen desarrollo de la organización

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1 -BASAGUEÑA, EDUARDO. GONZALEZ DOSIL, ROBERTO Y BRUNO, NORBERTO

Temas de administración financiera 1era parte
Editorial Macchi
Buenos Aires
1992

2 -BENJAMIN FRANKLIN, ENRIQUE

Organización de empresas análisis, diseño y estructura
Editorial Mc Graw Hill
México
1997

3.-DICCIONARIO ENCICLOPEDICO LAROUSSE

Diccionario enciclopédico larousse
Editorial Planeta Internacional S A
Barcelona
1992

4 -FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO.

El proceso administrativo.
Editorial Diana
México
1990

BIBLIOGRAFIA

5 -GINEBRA, JOAN Y RAFAEL, ARANA DE LA GARZA

Dirección por servicio, la otra calidad
Editorial Mc Graw-Hill
México
1992

6 -HALL, RICHARD H

Organizaciones estructura y proceso
Editorial Prentice
México
1973

7 -HERNANDEZ RODRIGUEZ, SERGIO Y NICOLAS, BALLESTEROS INDA

Fundamentos de administración
Editorial Interamericana
México
1987.

8 -KRAMIS JOUBLANC, JOSE LUIS

Sistemas y procedimientos administrativos
Editorial PAC
México
1988

9 -LAZARO, VICTOR

Sistemas y procedimientos un manual para los negocios y la industria
Editorial Diana
México.
1995

BIBLIOGRAFIA

10 -REYES PONCE, AGUSTIN

Administración de empresas

Editorial Limusa

México.

1984

11 -RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN

Estudio de sistemas y procedimientos administrativos

Editorial ECASA.

México.

1992.

12 -RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN

Como elaborar y usar los manuales administrativos

Editorial ECASA

México.

1990

13 -VAN HORNE, JAIMES Y WACHOWICZ, JOHN M

Fundamentos de administración financiera.

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana

México

1992.

14 -WAI KER, DENIS

El cliente es primero.

Editorial Díaz de Santos S.A

México

1991.