



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES OPERATIVAS-
ADMINISTRATIVAS DE UN ANALISTA DE TESORERÍA PARA
MEJORAR LA EFICIENCIA OPERATIVA DEL PUESTO EN
UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

MARÍA ELENA PÉREZ MENDOZA

ASESOR: M.A. CARLOS MATÍAS ARMAS

CUAUTILAN IZCALLI, EDO. DE MEX. SEPTIEMBRE DEL 2011.



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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

**DRA. SUEMI RODRÍGUEZ ROMO
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

**ATN: L.A. ARACELI HERRERA HERNÁNDEZ
Jefa del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán**

Con base en el Art. 28 del Reglamento de Exámenes Profesionales nos permitimos comunicar a usted que revisamos **LA TESIS:**

Propuesta de un Manual de funciones operativas/administrativas de un analista de Tesorería para mejorar la eficiencia operativa del puesto en una empresa de consultoría.

Que presenta el pasante: **María Elena Pérez Mendoza**
Con número de cuenta: **09113366-3** para obtener el Título de: **Licenciado en Administración**

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

ATENTAMENTE
“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”
Cuautitlán Izcallí, Méx. a 3 de octubre de 2011.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

| | NOMBRE |
|---------------------|----------------------------------|
| PRESIDENTE | M.A. Carlos Matías Armas |
| VOCAL | M.A. Sandra Luz González López |
| SECRETARIO | M.A. Dolores Gutiérrez Flores |
| 1er SUPLENTE | MA. Aurora Reyes Viguera |
| 2do SUPLENTE | L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno |

FIRMA

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 120).
HHA/pm

AGRADECIMIENTOS



GRACIAS A DIOS Y A MARÍA SANTISIMA

Creador del universo y dueño de mi vida que me ha permitido llegar hasta este momento tan importante de mi camino y lograr otra meta más en mi carrera. Gracias Señor por todo lo que me haz dado.

Y a ti santísima Virgen María por llevarme a tú lado a lo largo de esta vida, siempre llenándome de alegría, gozo, fortaleza y confianza en mí misma para indicarme el secreto del éxito “Lo que bien empieza, bien acaba”....



A MÍ DIRECTOR DE TESIS: M.A. CARLOS MATÍAS ARMAS

Por ser un brillante Catedrático de la UNAM, por su contribución académica a la Fes Cuautitlán y a ser un ejemplo de dedicación y responsabilidad.

Por sus sabios consejos, paciencia y opiniones que me sirvieron para que me sienta satisfecha en mi participación dentro del proyecto de mi Tesis.

Gracias, M.A. Carlos Matías Armas por ser mi guía y por el interés en esta tesis. Por confiar en mí para auxiliarme en la conclusión de mi proyecto de investigación, pero sobre todo por haber aceptado dirigir este proyecto que hoy se cristaliza y con ello se logra mi meta más deseada que es el de titularme. Este proyecto llegó a un buen puerto gracias a usted, que Dios lo Bendiga hoy y Siempre.

CON ADMIRACIÓN Y RESPETO

MARÍA ELENA PÉREZ MENDOZA



A MÍ QUERIDA: L.A. y M.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LÓPEZ

Por ser una Excelente Catedrática e Investigadora de la UNAM, por su gran labor y contribución Académica en la Fes Cuautitlán, y sobre todo por impulsarme a ser un ejemplo dedicación y excelencia como usted.

Por sus comentarios, sugerencias y opiniones que fueron de suma importancia para concluir un proyecto de Tesis de Excelencia.

Y sobre todo, Gracias L.A. y M.A. Sandra Luz Gonzalez Lopez por su apoyo, comprensión y cariño y estimación que me sirvieron de fortaleza para seguir adelante. Sus sabios consejos han contribuido a que pueda mejorar como persona y profesionista, que Dios y la Virgen María la Bendiga hoy y Siempre.

CON ADMIRACIÓN Y RESPETO

MARÍA ELENA PÉREZ MENDOZA



A MIS AMADOS PADRES: SRA. ELENA Y SR. JOSÉ

Mis amados padres, con una inmensa felicidad y emoción por fin les puedo anunciar con mucho orgullo que concluyo un reto muy importante en mi vida “la culminación de mi proyecto de Tesis”.

Gracias por el apoyo incondicional, tanto moral como económico, que me han brindado en el transcurso de mi vida. Por su amor, tolerancia, paciencia y sabiduría para encaminarme hacia esta meta tan importante para mí, y sobre todo porque nunca me han dejado sola en esta travesía.

Doy gracias a Dios y a la Virgen María, porque me han permitido tenerlos con vida para que pueda compartir con ustedes este momento tan importante de mi vida, “los quiero mucho”

SU HIJA QUE LOS AMA

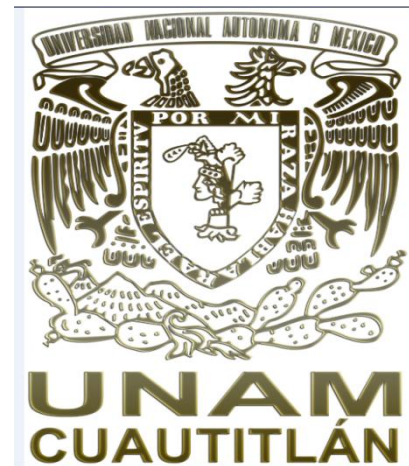
MARÍA ELENA PÉREZ MENDOZA

RECONOCIMIENTOS



A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Por darme la oportunidad de ser una integrante más de la máxima casa de estudios y salir orgullosamente como una excelente profesionista. Alguna vez alguien me dijo que cuando logras comprender y amar a esta universidad nunca la dejas, es cierto... “POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”...



A LA FES CUAUTILÁN:

A mi querida Facultad, por darme la oportunidad de vivir hermosas experiencias dentro de sus aulas, por permitirme conocer excelentes profesores que han contribuido a mi desarrollo profesional y personal. Así mismo me abrió sus puertas para conocer a muy buenos amigos que al día de hoy existe una muy bonita amistad.

AL HONORABLE JURADO:

Porque cada uno de ustedes contribuyen día a día con todos y cada uno de los alumnos que estudiamos en esta Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán. Les doy las Gracias por su infinito apoyo y por impulsarnos para concluir con éxito este “proyecto de investigación”.

| | |
|---------------|----------------------------------|
| PRESIDENTE: | M.A. Carlos Matías Armas |
| VOCAL: | M.A. Sandra Luz González López |
| SECRETARIO: | M.A. Dolores Gutiérrez Flores |
| 1ER SUPLENTE: | M.A. Aurora Reyes Viguera |
| 2DO SUPLENTE: | L.A. Sergio V. Hurtado Magdaleno |

DEDICATORIAS



A MIS QUERIDAS HERMANAS: ESTELA Y MARISOL

Gracias por su apoyo a lo largo de este camino. por su paciencia, tolerancia y amor. No me han dejado sola en los momentos que he necesitado de ustedes. Han sido una parte importante en mi vida, las quiero mucho....

Me siento muy orgullosa de ustedes porque a pesar de los obstáculos que se nos han presentado en casa, hemos salido adelante, en los momentos buenos y malos, con mucho orgullo puedo decir “viva la familia”...

SU HERMANA QUE LAS AMA

MARÍA ELENA PÉREZ MENDOZA



A MÍ QUERIDO AMOR: JUAN ALEJANDRO

Gracias amor, por el apoyo que me haz brindado a lo largo de este camino. Nos conocimos cuando iba a la mitad de este “proyecto de investigación” y me impulsaste más cuando quería tirar la toalla por los obstáculos que se iban presentando.... Gracias por motivarme a seguir adelante y por el amor que me demuestras día a día. Ahora sí mi amor, podemos iniciar una hermosa vida juntos.



A MI GRAN AMIGOCHA: LIBERTAD

Mi querida amiga, fuiste la primera persona que me jaló de las orejas y me llevo a la FESC Cuautitlán para comenzar con este “proyecto de investigación” y he aquí el resultado de esto. Gracias por incitarme a seguir adelante, sabes que te quiero mucho. Agradezco tú hermosa amistad incondicional a lo largo del tiempo que llevamos de conocernos...



A MI GRAN AMIGOCHA: ARACELY

Mi querida amiga, haz sido un gran apoyo incondicional en mi vida. Tú sabiduría, cariño y fortaleza a lo largo de este “proyecto de investigación” me han servido de mucho, gracias por creer en mí, por las porras que me echabas siempre, por todas las oraciones y bendiciones en mi honor, “que Dios te colme de amor, felicidad y bendiciones”....



A MI GRAN AMIGOCHA: PRISCILA

Mi querida amiga, hemos ido sembrado una hermosa amistad. Doy gracias a dios por ponerte en mi camino. Haz estado al pendiente de la culminación de mi “proyecto de investigación” gracias por las porras, motivación y sobre todo por tú valiosa amistad y apoyo en los momentos alegres y no tan buenos “que Dios te llene de amor, felicidad y bendiciones”....



A MIS EXCELENTES JEFES:

ING. JAIME CÉSAR PRO VILLARREAL Y

M.A. BLANCA ESTELA RIVAS LÓPEZ

Les agradezco mucho el apoyo que me brindaron durante el proceso de la culminación de mi “proyecto de investigación”.... Por impulsarme a seguir adelante para concluir un ciclo más y tan importante en mi vida.

Por sus consejos, y motivarme para ser un ejemplo dedicación y excelencia como ustedes. Ustedes han sido una fuente de alegría y ayuda para mi formación en el ámbito profesional.

Les doy las Gracias por las facilidades brindadas para la realización de esta Tesis y sobre todo por su aprecio y amistad a lo largo de este tiempo que llevamos trabajando en un “Excelente equipo de trabajo”

Que Dios y la Virgen María los colme siempre de grandes Bendiciones, Amor, Alegrías, Éxito y Prosperidad en su vida e ilumine siempre sus caminos.

CON ADMIRACIÓN Y RESPETO

MARÍA ELENA PÉREZ MENDOZA

ÍNDICE

| | Pág. |
|----------------------------------|------|
| Planteamiento del Problema | i |
| Objetivo | ii |
| Hipótesis | iii |
| Introducción | 1 |

CAPÍTULO 1 La Importancia de la Administración de las Empresas

| | |
|--|----|
| 1.1 Administración y organizaciones | 5 |
| 1.2 Antecedentes históricos de la administración..... | 8 |
| 1.3 Las diferentes teorías de la administración..... | 12 |
| 1.4 El enfoque de la administración con otras ciencias | 13 |
| 1.5 Las habilidades o competencias generales de un buen administrador..... | 14 |
| 1.6 La empresa..... | 15 |
| 1.6.1 La evolución del concepto de empresa | 16 |
| 1.6.2 Clasificación de las empresas | 17 |
| 1.6.3 Los objetivos de la empresa..... | 18 |
| 1.6.4 Niveles jerárquicos..... | 19 |
| 1.6.5 Organigrama | 21 |
| 1.6.6 Áreas funcionales de la empresa | 22 |
| 1.6.7 Ética de la empresa | 24 |

CAPÍTULO 2 El Proceso Administrativo para las Organizaciones del Nuevo Siglo

| | |
|--|----|
| 2.1 Esquema del Proceso Administrativo..... | 27 |
| 2.2 El Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce..... | 28 |
| 2.2.1 Concepto del Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce | 29 |
| 2.2.2 Conceptos de los elementos del Proceso Administrativo..... | 30 |
| 2.2.3 Etapas de los elementos del Proceso Administrativo | 31 |
| 2.2.4 Principios de los elementos del Proceso Administrativo | 37 |
| 2.2.5 Reglas de los elementos del Proceso Administrativo..... | 43 |
| 2.2.6 Técnicas de los elementos del Proceso Administrativo..... | 50 |

CAPÍTULO 3 Los diferentes tipos de Manuales Administrativos que existen en una Organización.

| | |
|--|----|
| 3.1 El Manual Administrativo | 57 |
| 3.1.1 Concepto de Manual Administrativo | 58 |
| 3.1.2 Objetivos de los Manuales Administrativos..... | 59 |
| 3.1.3 Función de los Manuales Administrativos..... | 60 |
| 3.1.4 Ventajas y desventajas de los Manuales Administrativos..... | 61 |
| 3.1.5 Elaboración de los Manuales Administrativos | 62 |
| 3.1.6 Clasificación de los Manuales Administrativos | 65 |
| 3.1.7 Concepto de la clasificación de los Manuales Administrativos | 66 |

| | | |
|---------------------|---|------------|
| 3.1.8 | Objetivos de la clasificación de los Manuales Administrativos | 68 |
| 3.1.9 | Contenido de los Manuales Administrativos..... | 73 |
| CAPÍTULO 4 | Caso Práctico..... | 76 |
| CONCLUSIONES | | 108 |
| BIBLIOGRAFÍA | | 111 |

PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Al carecer de manuales operativos - administrativos en el puesto de un analista de tesorería, este no se desempeña adecuadamente en una empresa de consultoría, lo cual provoca conflictos y errores.

HIPÓTESIS

Si se desarrolla el manual operativo – administrativo, se podrán eficientar las funciones que se realizan en el puesto del analista de tesorería en una empresa de consultoría.

OBJETIVO

Desarrollar e implementar un manual operativo – administrativo para eficientar las funciones que se realizan en el puesto del analista de tesorería en una empresa de consultoría.

TÍTULO DE TESIS

Propuesta de un Manual de funciones operativas – administrativas de un analista de tesorería para mejorar la eficiencia operativa del puesto en una empresa de consultoría.

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

Hoy en día van adquiriendo mayor importancia el manejo de una buena administración dentro de las organizaciones actuales y modernas; diferenciándose cada una por su competitividad, globalización, internacionalización, giro, tamaño, etc.

La administración de las organizaciones actuales tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren las metas para las cuales fueron establecidas y cuyos principios pueden ser utilizados en toda actividad que realice el hombre, incluso de manera individual.

Los Manuales Operativos–Administrativos son un factor de suma importancia para el desarrollo de cada una de las funciones que se realizan dentro de las organizaciones actuales.

Uno de los propósitos generales de éste trabajo, es proporcionar un apoyo diario al trabajador para el desempeño de sus funciones operativas–administrativas como analista de tesorería; utilizando como apoyo un Manual de operaciones-administrativas que proporcione en forma rápida la información necesaria para actuar de manera eficiente y oportuna en el desarrollo de sus actividades profesionales.

En la actualidad es de suma importancia para las empresas, el contar con los manuales operativos – administrativos ya que son documentos que sirven como herramientas para la coordinación de sus actividades operativas–administrativas que les permiten registrar, transmitir y controlar en forma ordenada y sistemática la información y operación que realiza su personal dentro de las organizaciones.

La empresa “Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV”, es una empresa Mexicana fundada en 1998 con el objetivo de prestar servicios internos y multidisciplinarios de calidad. Orientada a la gestión de gobierno corporativo, asesoría contable y financiera, impuestos, servicios legales, auditoría interna con análisis de riesgo,

adquisiciones, estrategias de sucesión, servicios financieros y de tecnología de información entre otros. Esta empresa cuenta con una amplia experiencia en diferentes sectores tales como: Educación, Agricultura, Ganadería, Inmobiliaria, Construcción, Seguridad y Desarrollo del Capital Humano.

Por medio de este trabajo se dará a conocer como influye dentro de la empresa “Consultora Tecnológico Administrativa de México, SA de CV” el desempeño adecuado del proceso administrativo como son: La planeación, dirección, organización y control para el desarrollo eficiente de cada una de las actividades operativas - administrativas que se realizan diariamente en el departamento de Tesorería.

Esta compañía se encuentra inmersa en la búsqueda de la calidad organizacional conformado por un gran equipo multidisciplinario de trabajo, altamente capacitado en sus áreas respectivas de especialización capaz de generar soluciones ágiles y prácticas en el desempeño de los negocios.

Utilizan recursos de alta tecnología en el manejo de la información para cada uno de sus clientes, tanto internos como externos, sin embargo existen básicamente algunos márgenes de conflictos y errores dentro de las actividades que desempeña el Analista de Tesorería que se pretenden eliminar a través de la propuesta de un Manual de Funciones Operativas – Administrativas.

Finalmente se llevará a cabo el desarrollo de un Manual de Funciones Operativas - Administrativas para la empresa “Consultora Tecnológico Administrativa de México, SA de CV” que le servirá como una herramienta necesaria, importante y básica para el desempeño de cada una de las actividades que se llevan a cabo en la Operación – Administrativa de la Tesorería de esta empresa que desempeña el Analista en Tesorería.

CAPÍTULO 1

La Importancia de la Administración de las Empresas



1.1 Administración y organizaciones.

Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir una determinada finalidad, es decir, es un sistema de recursos encaminados a realizar objetivos. “La sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de las personas. Servicios como los de salud, agua, energía, seguridad pública, control de la contaminación, alimentación, diversión y educación en todos los niveles, dependen de las organizaciones.”¹

Gracias a la administración, las organizaciones son capaces de utilizar en forma correcta sus recursos y de alcanzar sus objetivos. Las organizaciones transforman recursos en productos y servicios, con el fin de resolver los problemas de sus usuarios y de las personas que las crearon. Como se ilustra en la figura 1.1



Figura 1.1 Las organizaciones son capaces de utilizar sus recursos para alcanzar sus objetivos ↗

Capítulo 1: “Administración de las empresas, del libro Fundamentos de Administración” Pág. 20

La administración es un proceso o serie de actividades continuas y relacionadas que comprenden y se concentran en el alcance de las metas de la organización. Estas metas se alcanzan trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales, es decir, es el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos a través de las funciones de: Planeación, organización, liderazgo, dirección y control.

Los administradores influyen en todas las fases de las organizaciones modernas ya que nuestra sociedad no podría existir tal como la conocemos hoy, ni mejorar sin una

¹ Amaru, Antonio C., Fundamentos de administración, Pearson, México, 2009, p.5

permanente fuente de administradores que guían sus organizaciones, y a su vez, la administración eficaz es probablemente el principal recurso de los países desarrollados y el recurso más necesitado de los países en desarrollo.

Las organizaciones son diferentes y diversificadas entre sí, no existen dos organizaciones iguales; cada una tiene sus propias características, objetivos propios, situación financiera particular, identidad cultural propia, tecnología y recursos específicos, potencial capacidades humanas específicas, ideología y política institucional única, clientes y proveedores específicos. Se ilustra en la figura 1.2

“Clasificación de las organizaciones”

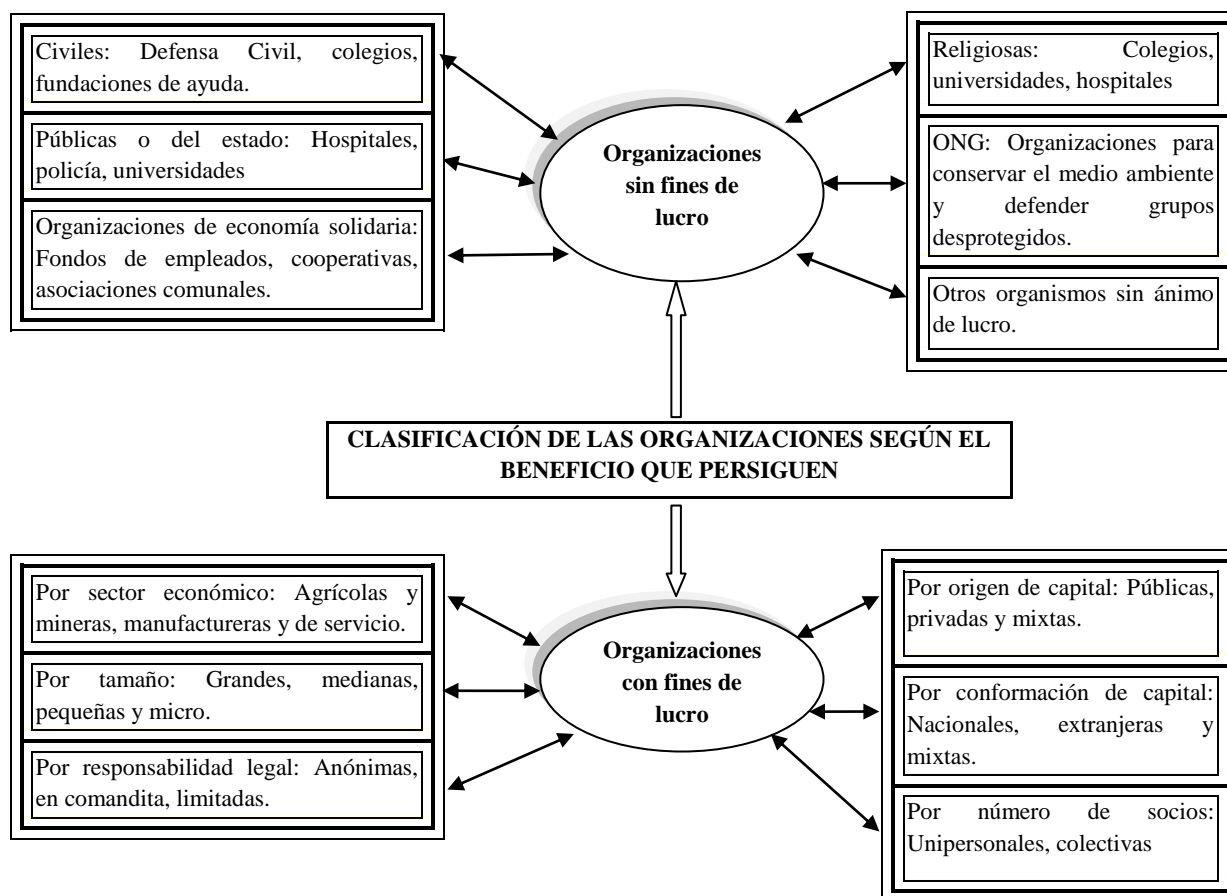


Figura 1.2 Las organizaciones con o sin fines de lucro ↗

La organización empresarial puede estar integrada por tres niveles:

1. El nivel corporativo: Es el más general e implica uno o varios negocios que integran la corporación. En este nivel se decide en que negocios participar, entrar, crecer, cosechar o salir; qué competencias clave tendrá la corporación como un todo y cómo serán administrados los negocios que la integren.
2. El nivel negocio: Aquí se centra en el desarrollo de las ventajas competitivas en un mercado en particular.
3. El nivel funcional: Engloba las funciones necesarias para hacer que el negocio tenga éxito.
4. Cada unidad organizacional tiene un diseño del negocio, el cual incluye: Los clientes, los productos o servicios generados, las actividades, las capacidades de la organización, el sistema administrativo y el desempeño del diseño del negocio

1.2 Antecedentes históricos de la administración

Es muy probable que el proceso administrativo comenzara primero en la organización familiar, expandiéndose después a la tribu, y penetrando finalmente en las unidades políticas formales en Babilonia. Alrededor del año 4000 a. c., en la región que hoy es Medio Oriente, surgieron las primeras ciudades y estados, dando origen a la llamada Revolución Urbana. Estas primeras organizaciones formales exigieron la creación de prácticas administrativas, que se estabilizaron y evolucionaron en los siglos siguientes.

Las principales contribuciones a la práctica de la administración que surgieron entre los años 3000 a. C. y 500 a. C fueron: Surgimientos de las ciudades y estados, formación de funcionarios públicos, invención de la contabilidad primitiva, formación de una clase de dirigentes profesionales (sacerdotes-reyes), legislación, estructura de colaboración y coordinación entre ciudades-estados, planeación de largo plazo, administración de grandes proyectos de construcción y ejércitos profesionales especializados.

Los principios administrativos nacieron de la necesidad de alcanzar metas propuestas y esos principios fueron descubiertos una y otra vez por numerosos individuos en la historia, en la medida en que ellos intentaban alcanzar objetivos deseados. Existen tres momentos críticos en la economía mundial y dos modelos de producción: La producción en masa y la producción flexible. Estas afectan y son afectadas por la administración a lo largo del siglo pasado.

El primer momento económico inicia con el siglo XX, cuando se inició el modelo de producción en masas. Este momento se caracterizó por un mercado financiero limitado y avances tecnológicos importantes: el motor de combustión interna, el uso de la electricidad a nivel industrial, el desarrollo del transporte marítimo y terrestre, entre otros y creándose a su vez una gran diversidad de empresas. El administrador era el dueño de su propio destino y mandaba con la rigidez de un capitán de barco. El modelo de producción en masa se caracteriza por la fabricación en grandes cantidades de bienes estandarizadas, realizadas por obreros con baja calificación, en donde el trabajo está rigurosamente delimitado y prescrito.

La mano de obra era un recurso abundante, por lo que no se le cuidaba: La administración veía a la mano de obra como un factor de la producción del cual había que extraer la máxima productividad sin tenerle consideración al hombre naciendo así la Administración Científica. Taylor publicó sus principios administrativos en los que propuso la selección y el empleo científico de los empleados y así comenzaron a aparecer departamentos de personal en las organizaciones. A mediados de 1930 la administración fue atacada públicamente la señalaban como la causa de los males económicos del país responsabilizando a su vez a las empresas por la quiebra económica del sistema.

Los directores de las empresas hicieron caso de las sugerencias de los líderes como: Sheldon, Follet y Mayo probando así el enfoque de las Relaciones Humanas que establece una filosofía en desarrollo dando como resultado mejoras en el ambiente de la Industria, programas de capacitación para capataces en las empresas y en las universidades se crearon cursos que reflejan este nuevo enfoque. En este mismo año Henry Ford apoyo la tesis de Sheldon, Gantt y otros, al decir que la abolición de la pobreza era el único de los objetivos que valía la pena y llegando ideas relacionados con la seguridad en el trabajo y salario garantizado por día en lugar de a destajo. Antes de Taylor se aplicaban largas jornadas de trabajo y bajos salarios. Después de Taylor se comenzó a buscar bajos costos de mano de obra con altos salarios y alta productividad, observando que los salarios altos influían en la actitud mental y promovían el trabajo en forma positiva. Para 1930 Estados Unidos consolidó la estructura industrial y estableció la producción en masa. El crecimiento de las empresas creó la necesidad de formalizar su estructura y se trazaron políticas y lineamientos de acción que debían ser seguidos por los gerentes de los niveles jerárquicos. Las empresas incluyeron nuevas funciones que requerían una planeación más eficiente.

El segundo momento es la Economía de la Posguerra (1945-1970) cuando la producción en masa se encontraba en su apogeo. Después de la segunda guerra mundial, la economía tuvo un crecimiento importante impulsado por la reconstrucción de Europa y Japón. Los mercados financieros crecieron de forma extraordinaria ampliándose el crédito público y privado. Se creó el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, orientados a estimular el comercio mundial y la estabilidad de los tipos de cambio. La guerra fría

intensificó la investigación y el desarrollo tecnológico. Aparecieron nuevos materiales como el plástico, se desarrolló la electrónica y se inició la industria de las computadoras. Después de la guerra se hizo notoria la necesidad de vigilar los cambios del entorno de la empresa. La planeación a largo plazo, el uso de herramientas matemáticas para la toma de decisiones, la visión sistemática de la empresa y el estudio de las estructuras cobraron auge. El modelo de producción en masa se difundió conforme las empresas crecieron y se convirtieron en corporaciones multinacionales. Las necesidades de la administración fueron cambiando porque las empresas debían enfrentar nuevos retos en otros países: Tarifas arancelarias, tipos de cambio, tasas de inflación, nuevos mercados y culturas diferentes. Las prácticas de desarrollo organizacional se extendieron para ayudar a las empresas a enfrentar el cambio. El desarrollo de la computadora tuvo una gran influencia para cambiar el enfoque administrativo para la toma de decisiones, ya que hizo posible disponer de enormes cantidades de información sobre las operaciones internas y externas de la empresa. La aplicación de modelos matemáticos a la resolución de problemas y administración diaria de la empresa se facilitó manejando modelos con infinitud de variables que hubiese llevado años calcular manualmente. La programación lineal, transporte, inventarios y teorías de cola se pudieron aplicar en las empresas y se redujeron costos. Las funciones de los departamentos de selección de personal fueron cambiando. Los métodos de selección de personal se fueron refinando al aparecer infinitud de test psicológicos. Las formas de capacitación y supervisión mejoraron las condiciones de trabajo, y los sistemas de prestaciones otorgadas a los obreros estuvieron en su mejor momento.

El tercer momento económico fue la crisis económica mundial, que inició en 1971, cuando el modelo de la producción flexible se difundió al mundo occidental. En la década de los años 70 terminó el crecimiento sostenido de la economía que se había iniciado después de la Segunda Guerra Mundial. Las reformas económicas que buscaban la recuperación como la desregulación y la apertura comercial para permitir el libre flujo de mercancías y capitales a través de las fronteras, permitió el avance de la globalización que se planteaba como un proceso mixto: social, económico, cultural y político. La globalización buscó la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales, tecnología y la interdependencia de los distintos espacios nacionales; sin embargo aumentaron la

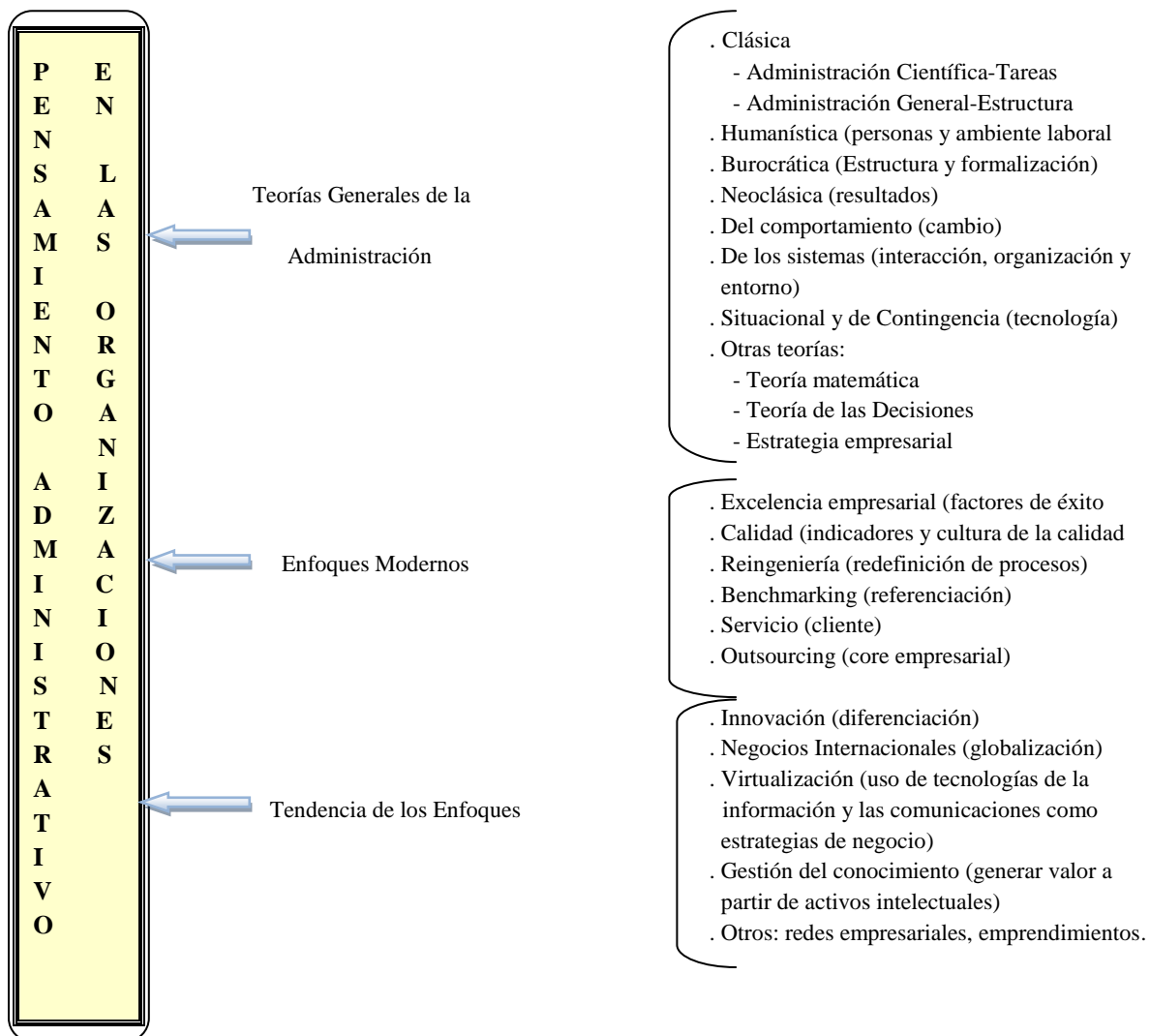
productividad y el desempleo como una paradoja del desarrollo tecnológico y la optimización de los sistemas administrativos. Este último se promovió mediante la difusión del modelo de producción flexible en el mundo occidental y trajo consigo el enfoque del cliente, la práctica de la calidad total, la producción justo a tiempo, cero inventarios, el trabajo flexible con obreros polivalentes, la reingeniería de procesos, el benchmarking, las prácticas de subcontratación y la administración de la cadena de proveedores.

La meta de los nuevos modelos de negocios es crear alianzas flexibles de subcontratación que les permitan competir en mejores condiciones ante un ambiente de hipercompetencia. La tecnología ya no es un elemento más en la creación de la estrategia de negocios, si no su origen e impulso. El modelo del comercio electrónico busca la integración entre las estrategias de negocio y un complejo grupo de aplicaciones informáticas para que todo funcione en conjunto. Estas estrategias son: planeación de recursos empresariales (ERP), son sistemas computarizados que integran todas las áreas funcionales de la empresa y actúan como la columna vertebral de la misma; la administración de la relación con el cliente (CRM), es un proceso que comienza con la identificación de los clientes que queremos retener, continua con la diferenciación de los mismos y la interacción con cada uno de ellos para finalizar con la personalización de la oferta, el servicio y la comunicación; administración de la cadena de aprovisionamiento, se integra por medio de los procesos de flujo de bienes, de información y de recursos financieros, las diversas funciones de la empresa y la de sus distribuidores, proveedores y compañías transportistas; la administración de cadena de ventas, su propósito es crear nuevos vínculos en tiempo real entre funciones de ventas anteriormente desconectadas y construir un ciclo de ventas completo desde el primer contacto con el cliente y la presentación del producto, hasta la interacción de cobro y la terminación de la venta; aplicaciones de optimización del conocimiento, los datos obtenidos de los procedimientos anteriores es información que se puede analizar y relacionarse para tomar las mejores decisiones en la empresa.

1.3 Las diferentes teorías de la administración

Las teorías de la administración son conocimientos organizados, producto de la experiencia de las organizaciones. Algunas teorías intentan ofrecer soluciones universales para todos los problemas o situaciones. Ésa era la propuesta de los primeros autores de la administración y de los primeros grandes empresarios de la era industrial, quienes definieron las técnicas y estructuras que debían funcionar en todos los casos. Otras teorías ofrecen a los administradores la posibilidad de elegir entre modelos de gestión o estilos apropiados para una situación dada.

“ EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO Y SU ÉNFASIS “



1.4 El enfoque de la administración con otras ciencias

“La administración como disciplina, es un conjunto de principios, métodos y técnicas que permiten diseñar y operar una organización para que interactúe en sus mercados de manera que genere valor a sus participantes. La realización de este valor muchas veces requiere pensar en la organización como parte de un sistema de creación de valor que incluye a muchas organizaciones que colaboran y compiten entre sí.”²

Las diferentes escuelas que dan importancia a la experiencia de consultores y ejecutivos, muchas veces no han puesto suficiente atención al desarrollo de teorías que permitan establecer generalizaciones y sus conocimientos no han sido suficientemente acumulativos. Importantes miembros de esta escuela son muchas empresas de consultoría que al estar en constante contacto con otras empresas y sus problemas, tienen la mejor oportunidad de evaluar cuáles son las mejores prácticas en una industria.

Las necesidades actuales en una organización requieren de una administración que garantice el uso óptimo de los recursos humanos y de los materiales. No debe establecerse confusión con otras disciplinas que tienen su propio contenido, pero coadyudan a los fines de la administración. La administración enfocada con las diferentes ciencias se ilustra en la figura 1.3

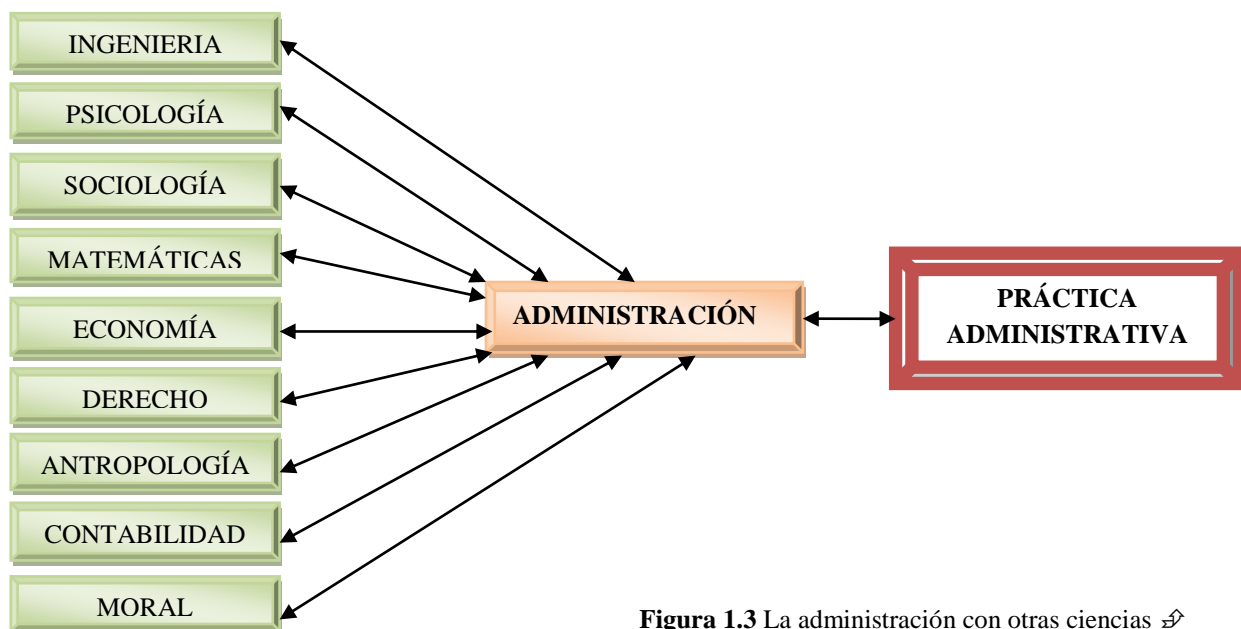


Figura 1.3 La administración con otras ciencias ↗


² Alcérreca Joaquín Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario, Pearson , México, 2000, p.3

1.5 Las habilidades o competencias generales de un buen administrador

El papel de los administradores es el de guiar las organizaciones hacia el alcance de metas. “Todas las organizaciones existen para ciertos propósitos o metas y los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos de la organización para asegurarse de que sus organizaciones alcancen sus propósitos. Si las actividades son diseñadas, eficazmente, la producción de cada uno de los trabajadores contribuirá al alcance de las metas de la organización.”³

El nuevo ambiente de las organizaciones demanda hoy administradores competentes para el desempeño de sus funciones; las habilidades y las competencias generales que necesitan desarrollar los directivos o gerentes y que son las siguientes:

- * **COMPETENCIAS O HABILIDADES BÁSICAS:** Técnicas, interpersonales, conceptuales y para la administración y la gerencia globales.
- * **COMPETENCIAS O HABILIDADES PROFESIONALES O ESPECIALIZADAS:** dominio de las teorías y los enfoques administrativos, comprensión de la administración y su relación con otras disciplinas, capacidad de aplicar métodos y fundamentar teorías en el campo administrativo y gerencial, capacidad de adecuación de la teoría administrativa a entornos y contextos particulares y destrezas para realizar investigación en administración.
- * **COMPETENCIAS O HABILIDADES DE PROFUNDIZACIÓN O AVANZADAS:** Sólido dominio de la teoría administrativa, capacidad crítica de la teoría y el quehacer administrativo y gerencial, dominio de métodos y técnicas de investigación en administración, capacidad para generar conocimiento nuevo en el campo de la administración y capacidad para innovar en teoría administrativa general.


³  Certero, Samuel C. Administración Moderna. Pearson, p.6

A medida que el administrador asciende en la línea de manejo, las habilidades conceptuales se tornan más importantes y las técnicas menos importantes, es decir, a medida de que los gerentes avanzan en una organización participan cada vez menos en la actividad de la producción en sí o con las áreas técnicas, y se ven más involucrados en la dirección de la organización como un todo.

1.6 La empresa

“La empresa, es la unidad productiva o de servicios derivada de un anhelo de solucionar una necesidad existente; está constituida según aspectos prácticos o legales para una agrupación informal, sociedad legal o asociación legal. Se integra por recursos humanos, materiales y técnicos y apoyada en la administración para lograr sus objetivos de servicio, social y económico.”⁴

El objetivo de la empresa es ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad. Para lograrlo y atender el compromiso con su prosperidad, el emprendedor necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas.


⁴  Fernández Arena José Antonio. Proceso Administrativo. Diana, p.127

1.6.1 La evolución del concepto de empresa

La empresa moderna es el resultado de la revolución industrial. Ackoff (1981) ve la evolución de concepto de empresa en tres etapas:

- I. Como máquina; cuya función era servir a sus creadores o dueños, dándoles un rendimiento adecuado y en la que las personas que la integran sería reemplazables.
- II. Como organismo biológico; la empresa tiene vida propia, sus principales objetivos son sobrevivir y crecer. Las utilidades son necesarias pero no sol la razón de su existencia.
- III. Como organización o sistema social; el desempeño de una organización se ve en base al logro de sus propios objetivos, los de la sociedad o sociedades en las que forman parte y de los individuos o grupos que la integran.

“En la actualidad se ve a las empresas como: Máquinas, organismos y organizaciones. De acuerdo con Parsons (1960) todos los sistemas sociales deben de resolver los siguientes problemas: adaptación y transformación activa del entorno externo, definición y logro de objetivos, integración de los miembros del sistema para coordinarlos en una sola entidad y la permanencia a través del tiempo de los patrones culturales y motivacionales del sistema.”⁵

⁵  Alcérreca, Joaquín Carlos, Administración: Un enfoque interdisciplinario. p.27

1.6.2 Clasificación de las empresas

C
L
A
S
I
F
I
C
A
C
I
Ó
N

D
E
L
A
S

E
M
P
R
E
S
A
S

* POR EL SECTOR ECONÓMICO:

- Empresas del sector primario, entre las que destacan las agrícolas y mineras
- Empresas del sector manufacturero o industriales
- Empresas del sector terciario o prestador de servicios

* POR EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS:

- Empresas grandes
- Empresas medianas
- Empresas pequeñas
- Microempresas y famiempresas

* POR EL ORIGEN DEL CAPITAL:

- Empresas públicas o de propiedad del estado
- Empresas privadas o de particulares
- Empresas mixtas, es decir, de propiedad del estado y de particulares

* POR LA EXPLOTACIÓN Y LA CONFORMACIÓN DEL CAPITAL:

- Empresas nacionales
- Empresas extranjeras
- Empresas mixtas (inversiones nacionales y extranjeras)

* SEGÚN RESPONSABILIDAD LEGAL:

- Sociedades anónimas
- Sociedades en comandita
- Sociedades limitadas

* POR LA CONFORMACIÓN JURÍDICA:

- Naturales
- Jurídicas

* POR EL NÚMERO DE SOCIOS:

- Empresas unipersonales
- Colectivas o sociedades

1.6.3 Los objetivos de la empresa

Las empresas deben de establecer 3 categorías de objetivos para cubrir los principios políticos que se orientan al bien común, es decir, que debe de haber una conservación de la riqueza y, dentro de un marco razonable, se debe acrecentar para permitir mejores productos y servicios. Las categorías de los objetivos en las empresas se clasifican como sigue:

* **OBJETIVOS DE SERVICIO.** El alcance del objetivo de servicio consiste en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios; ambos de buena calidad, a un precio equitativo y disponibles en el tiempo oportuno. Satisfacer las demandas de los consumidores afectando el precio, la calidad, el volumen y las condiciones de la oferta. Todos los usuarios buscan la mejor satisfacción de sus necesidades y cada vez más se observa una exigencia más aguda.

* **OBJETIVO SOCIAL.** El alcance del objetivo social se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y en general a la comunidad. Las demandas del gobierno deben de cumplir con sus obligaciones tributarias para poder sostener a los gobiernos locales y federales. Las organizaciones al cubrir su objetivo social podrán cumplir sus obligaciones con los colaboradores de la organización, este grupo esta conformado por los ejecutivos, empleados y trabajadores. La comunidad donde se localiza la empresa también demanda cumplimiento del objetivo social, pues obligan a que las empresas respeten el buen uso de los terrenos que ocupan.

* **OBJETIVO ECONÓMICO.** El alcance del objetivo económico consiste en la preservación e incremento de la riqueza. Algunas empresas privadas consideran preferentemente al económico, siempre y cuando no perjudique a los otros dos objetivos. El sostenimiento de las organizaciones y su virtual crecimiento hacen necesario contar con fondos suficientes para sus actividades. Existen demandas de los acreedores pues los activos de las empresas hacen posible su actuación y los acreedores esperan el pago puntual de los intereses, así como el cumplimiento de la liquidación del capital. El riesgo del capital

invertido y la necesidad de recibir dividendos periódicos para hacer atractiva una inversión requiere utilidades en acciones y en efectivo. Sin la formación de capitales no es posible crear empresas y buscar un mayor bienestar social.

1.6.4 Niveles jerárquicos

La jerarquía administrativa se refiere a los niveles jerárquicos que se establecen en las empresas para su administración y la respectiva relación de autoridad y toma de decisiones entre los diferentes niveles. Se ilustra en la figura 1.4

La autoridad se divide verticalmente en niveles; las personas que se encuentran en determinado nivel tienen autoridad sobre las que están en un nivel inferior. A la inversa, en cualquier nivel, las personas tienen responsabilidades y rinden cuentas a quienes están arriba de ellas (o se reportan con ellas). A esta disposición de la autoridad en niveles se le llama jerarquía o cadena de mando; a la cantidad de niveles se le conoce como número de escalones jerárquicos. En la mayoría de las organizaciones los gerentes se agrupan en tres niveles:

- * Alta dirección. En lo alto de la jerarquía, se encuentran los ejecutivos con títulos como director, director ejecutivo y presidente.
- * Gerentes intermedios. En el segundo nivel, son los responsables de la coordinación de las unidades de trabajo llamadas departamentos, divisiones o gerencias.
- * Supervisores y equipos autodirigidos. En el último nivel, son las personas que dirigen grupos formados por funcionarios operativos, responsables de las personas que dirigen las tareas que ofrecen productos y servicios a los clientes.

“ Esquema de los niveles jerárquicos ”

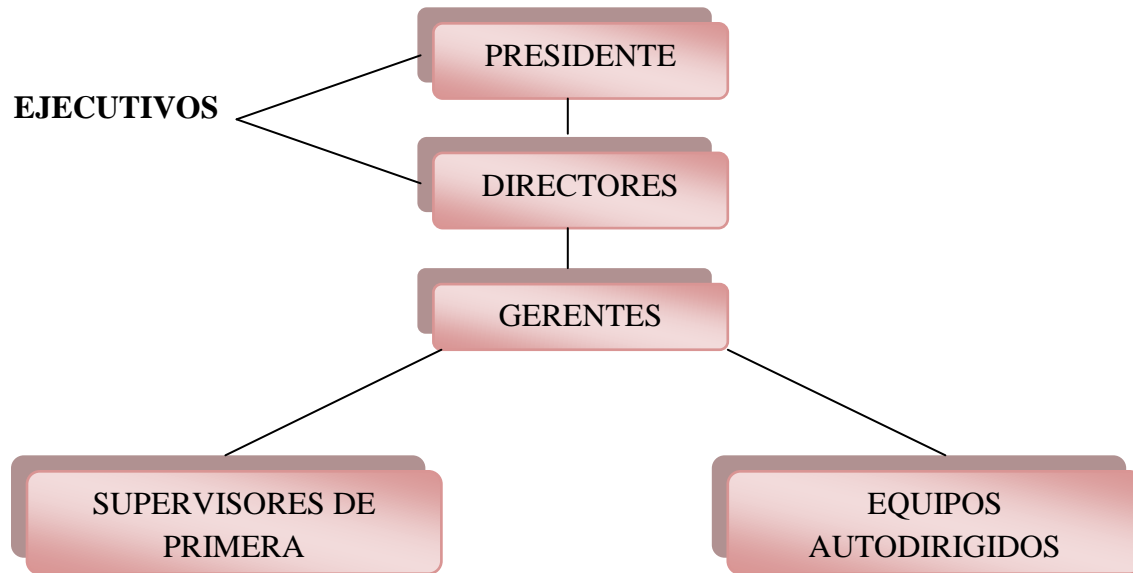


Figura 1.4 La jerarquía de los gerentes de muchas organizaciones se divide en tres niveles principales ↗

1.6.5 Organigrama

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división del trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidades a personas y unidades de trabajo y se encuentra representada por la gráfica conocida como organigrama. El propósito principal de los organigramas es el de facilitar el establecimiento de una organización y su adecuada integración. Permite una visión de conjunto en cuanto a los recursos humanos de la institución. Como se muestra en la figura 1.5

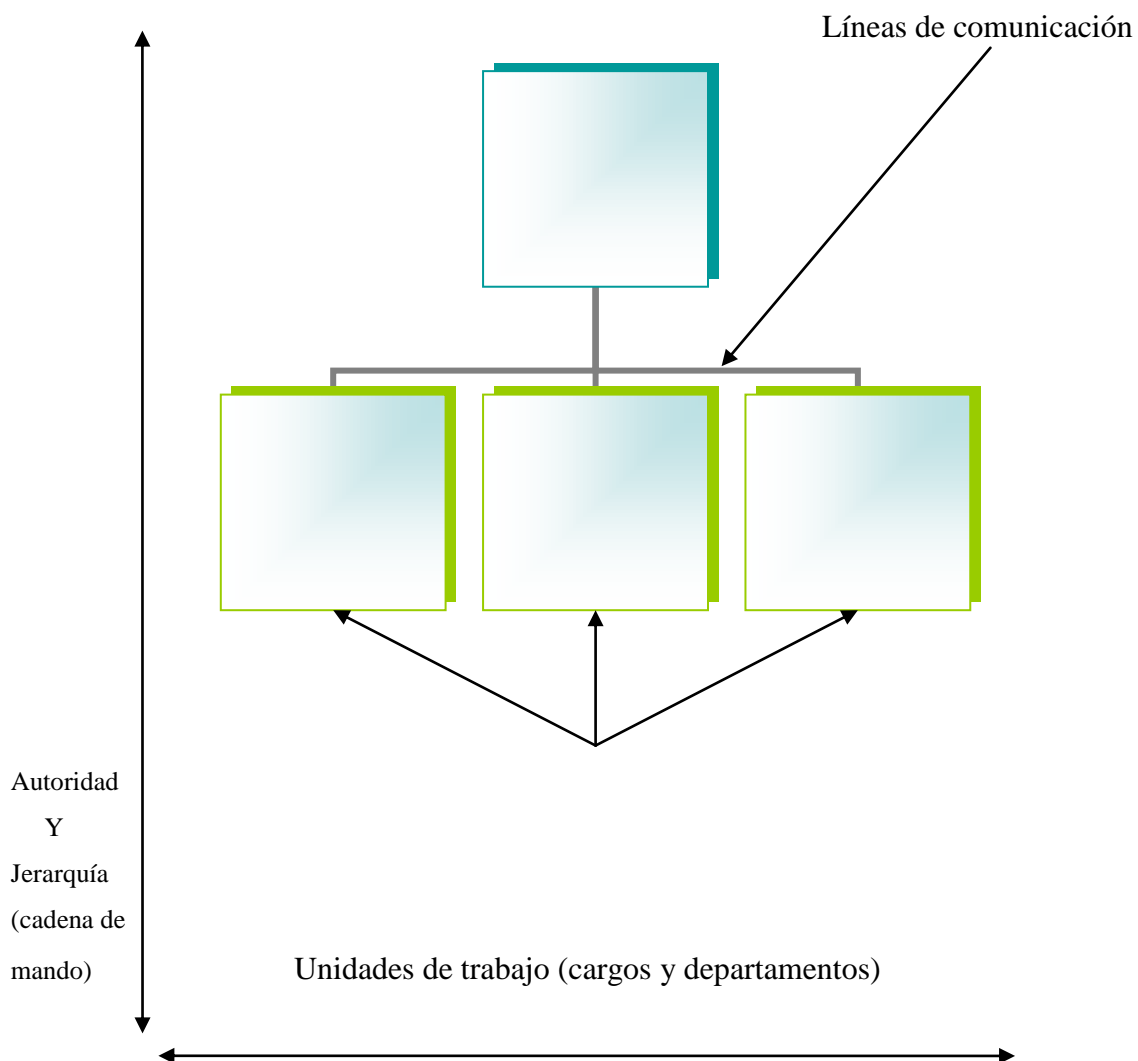


Figura 1.5 Modelo básico de organigrama y su significado ↗

1.6.6 Áreas funcionales de la empresa

Área de finanzas. Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables. Sus funciones son: Financiamiento, contraloría, crédito y cobranza e impuestos.

Área de mercadotecnia (o ventas). Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final. Entre las funciones de mercadeo podemos mencionar: la investigación de mercados, el presupuesto de mercadeo, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción. Sus funciones son: Investigación de mercados, planeación y desarrollo de producto, precio, distribución y logística, ventas y comunicación.

Área de producción. Es el área encargada de transformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales funciones del área de producción, el mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad. Sus funciones son: Ingeniería de producto, diseño del producto, pruebas de ingeniería, asistencia a mercadotecnia, ingeniería de planta, ingeniería industrial, planeación y control de la producción, abastecimientos, fabricación y control de calidad.

Área de recursos humanos (personal). Es el área encargada de la dirección eficiente y efectiva del recurso humano de la empresa. Dentro de las principales funciones de esta área, se pueden mencionar: Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las

actividades. Sus funciones son: Contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y Prestaciones, higiene y seguridad y planeación de recursos humanos.

La responsabilidad global del desarrollo eficiente de las actividades empresariales en estas cuatro áreas, es exclusiva del empresario ya que es él quien tiene que dar el ejemplo y trabajar con responsabilidad y empeño para que se cumplan los objetivos planificados, y motivar al personal a participar activamente en el crecimiento y desarrollo empresarial.

Necesarios para lograr una ventaja competitiva y alcanzar los objetivos y metas establecidas. La administración general, es como un sistema de administración estratégica.

1.6.7 Ética de la empresa

“La ética en los negocios se define como la capacidad de reflexionar sobre los valores en el proceso de toma de decisiones, para determinar cómo estos valores y decisiones afectan a los diferentes grupos interesados, y establecer cómo los gerentes pueden utilizar estas observaciones en el manejo de la empresa día a día”⁶, es decir, son las reglas y principios que definen la conducta correcta e incorrecta en una empresa.

En la ética de la administración, existen 4 nociones de ética: la noción utilitaria, la noción legalista, la noción ética de la teoría de la justicia y la teoría de los contratos integrados. Ahora bien existen factores que influyen en el comportamiento moral o inmoral de una persona y se muestran en la siguiente figura 1.6

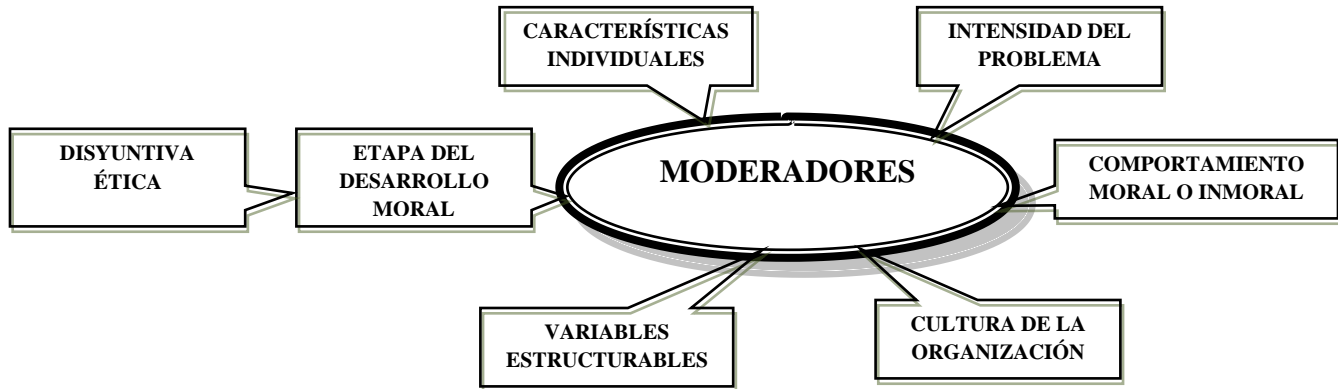


Figura 1.6 Factores que influyen en el comportamiento moral o inmoral de una persona ↗

⁶ Certero Samuel C. Administración Moderna. p.65

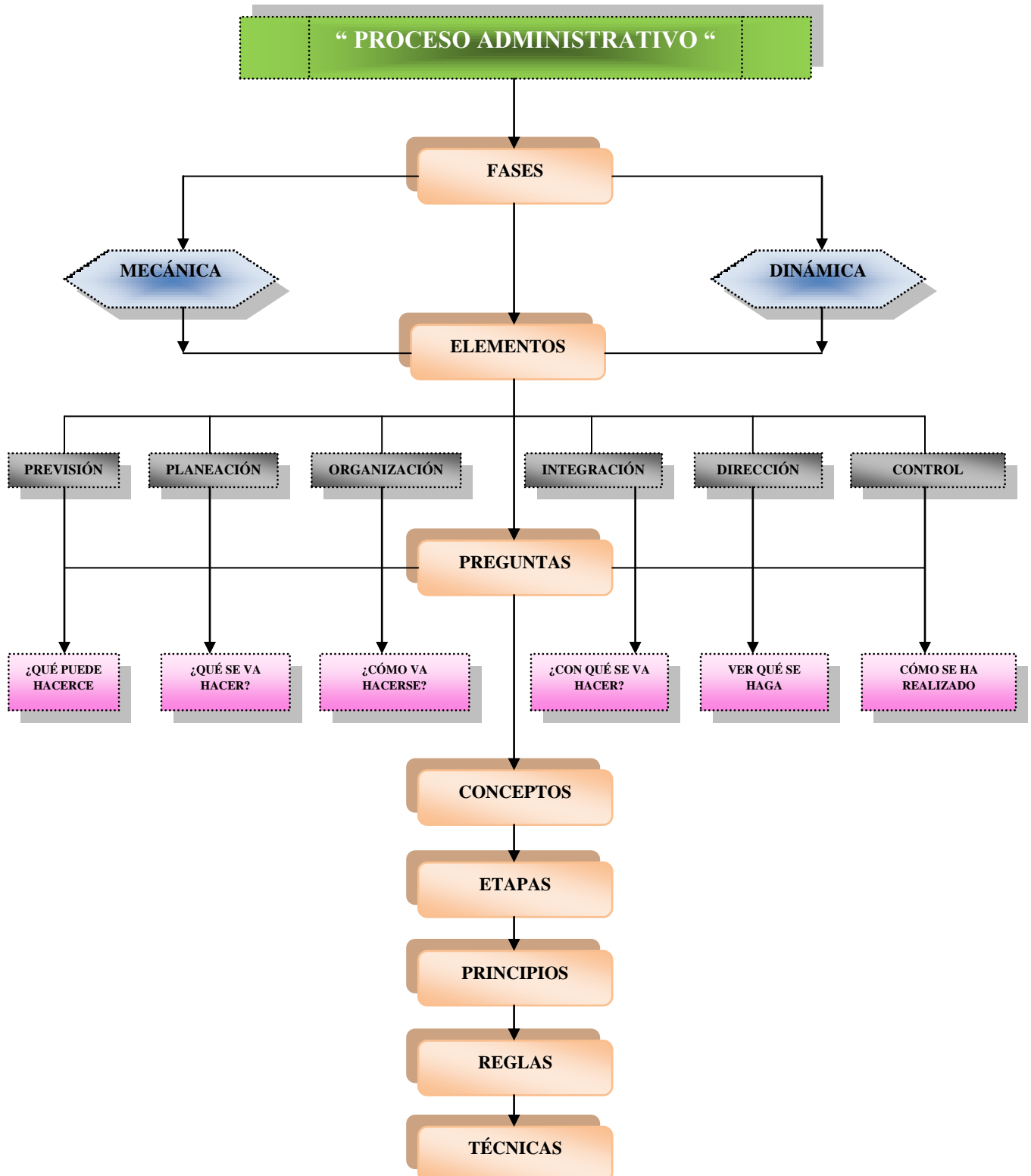
La ética y la competitividad son inseparables competimos como una sociedad. Ninguna sociedad podrá competir exitosamente por mucho tiempo con gente que se está dando puñaladas por la espalda; con gente tratando de robarse unos a otros; con gente que tenga la actitud de que todo tiene que tener confirmación notarial porque no puede confiar en la otra persona; con todo pequeño problema terminando en una demanda; y con un gobierno escribiendo montones de legislaciones normativas, tratando de amarrar los pies y las manos de las empresas para que sean honestas.

CAPÍTULO 2

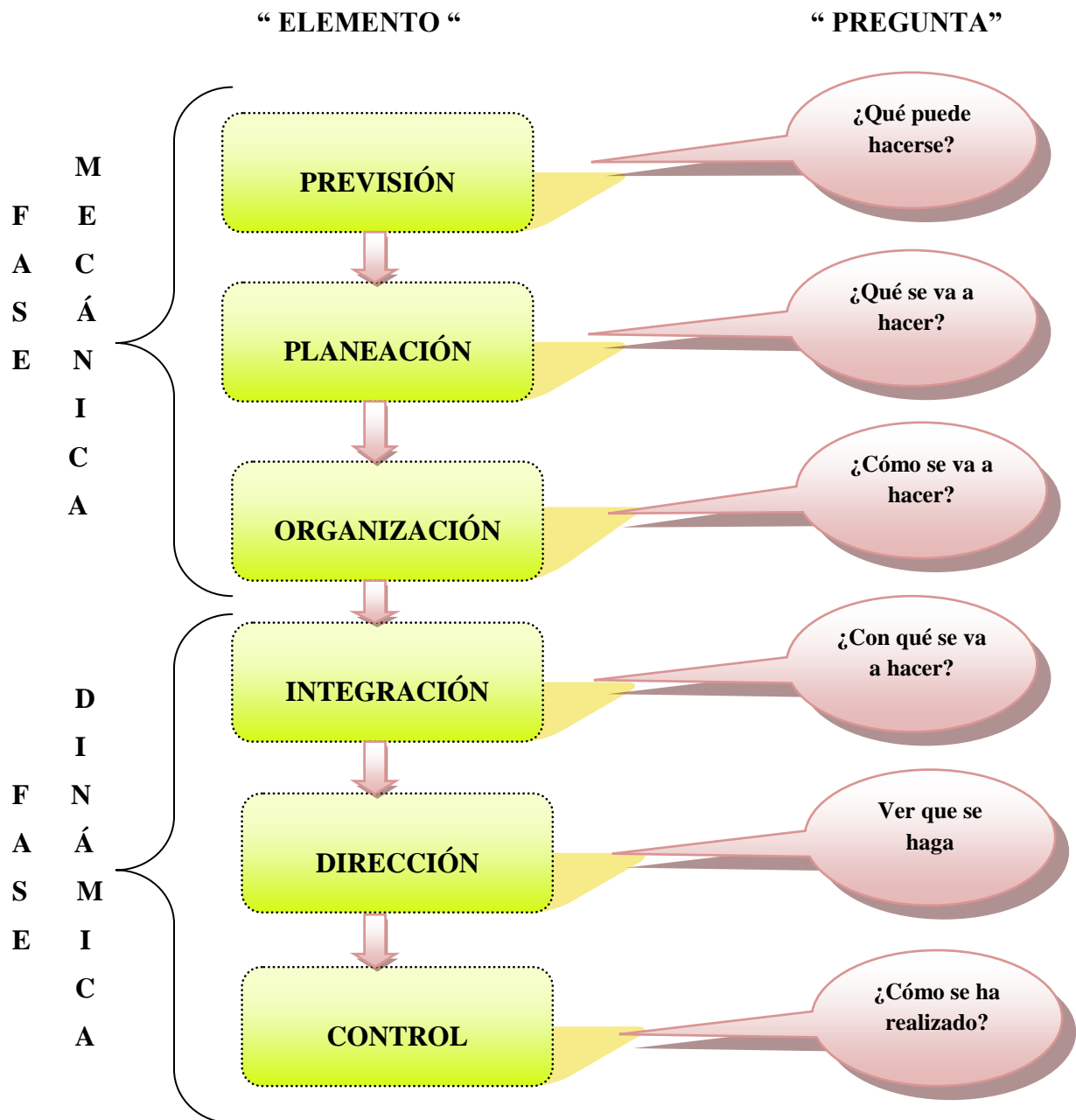
El Proceso Administrativo para las Organizaciones del Nuevo Siglo



2.1 Esquema del Proceso Administrativo



2.2 El Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce



2.2.1 Concepto del Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce


“Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.”⁷ Es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

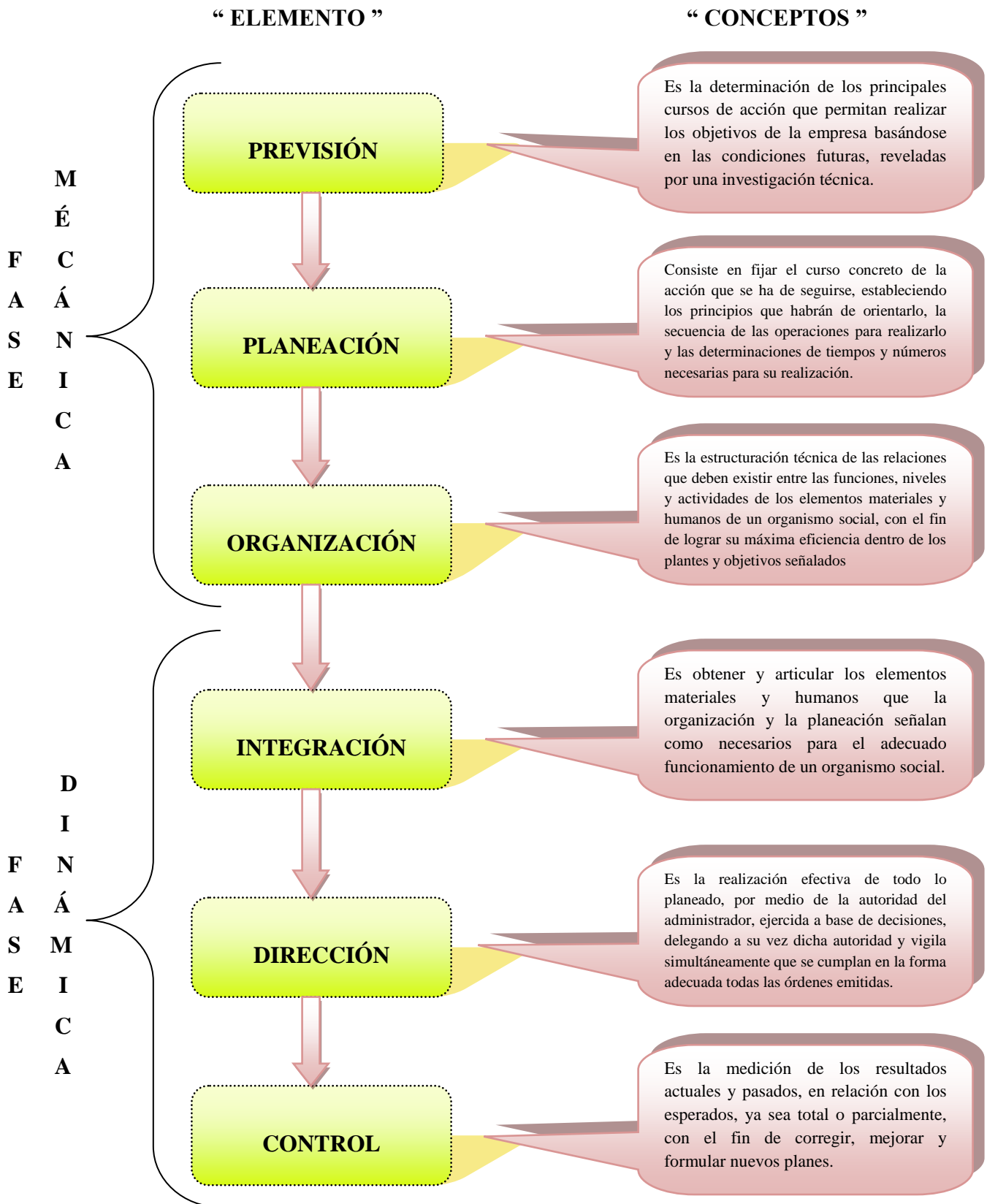
“El proceso administrativo, es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.”⁸ La administración es el proceso de prevenir, planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: Una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período de estructuración. A estas dos fases se les llama: Mecánica, es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que se debe hacerse; y la dinámica, se refiere a cómo manejar el organismo social.

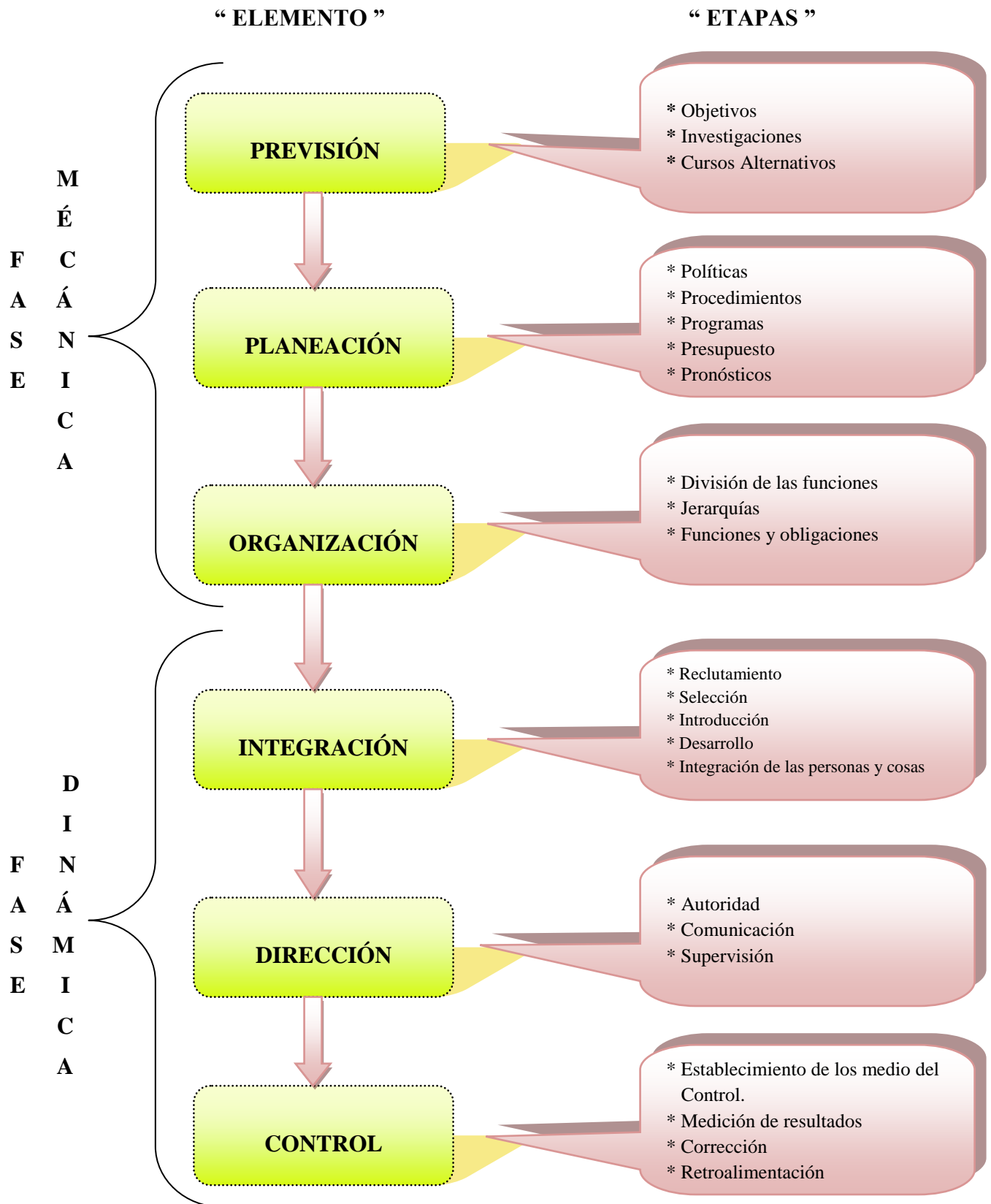
⁷  M. en C. Bustos Farías Eduardo, Trabajo del IPN del Proceso Administrativo, Junio 2003, p.1

⁸  Ibidem, pág.1

2.2.2 Conceptos de los elementos del Proceso Administrativo



2.2.3 Etapas de los elementos del Proceso Administrativo



ETAPAS DE LA PREVISIÓN

- A) La definición de los objetivos.** Van a dirigir las acciones a seguir para llegar a un resultado de máxima eficiencia, es decir, los objetivos representan lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo. Estos pueden clasificarse en: individuales y colectivos; generales y particulares; básicos, secundarios y colaterales; a corto y a largo plazo; naturales y subjetivos o arbitrarios.
- B) La investigación.** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse. Determina los medios más aptos para alcanzar los objetivos establecidos y elimina los factores que dificultarán la obtención de los mismos. La investigación es el centro ó la base de la previsión, prevemos cuando investigamos.
- C) Los cursos alternativos de acción.** Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen. Resuelve el o los problemas de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin. Esto significa que, debemos de esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto pero con diversos medios o combinaciones intermedias; analizando si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en los objetivos inicialmente establecidos.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

- A) Las políticas.** Se definen como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; su finalidad es de: Formular, interpretar o suplir las normas concretas. La importancia de las políticas en la administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación de autoridad ya que estas consisten en “hacer a través de otros”.

- B) Los procedimientos.** Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Se dan en todos los niveles de una empresa, sin embargo son más numerosos en los niveles de operación. Tienden a formar “rutinas”, de actividades que, de otra manera, requerirían estudio, discusión, etc., en cada caso. Por tal razón permiten que el trabajo de administradores más calificados pueda encomendarse a otros que lo sean menos. En resumen, todo procedimiento es, un “gasto de tiempo” de momento, más sirve para lograr un ahorro permanente en el futuro.
- C) Los programas.** Son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. Estos pueden ser: Generales y particulares, según se refieran a toda la empresa o a un departamento en particular; y a corto y largo plazo.
- D) Los presupuestos.** Son una modalidad especial de los programas que consisten en la determinación cuantitativa de los elementos programados. Se llaman “financieros”, si dichos elementos se estiman en unidades monetarias; “no financieros”, si son de cantidades de producción, ventas, de desperdicios, de horas-hombre requeridas, etc. Los presupuestos son instrumentos de planeación como de control.
- E) Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los “pronósticos”** cuya característica principal es que establecen el número (a veces los costos, utilidades, etc.) de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc. con base a la experiencia pasada proyectada hacia el futuro.

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

- A) La división de las funciones.** La división en el primer nivel jerárquico, es casi siempre funcional. Se debe partir de la consideración de los objetivos y planes aprobados. La división de la actividad general (cuyos límites y características señalan los planes) para fijar las funciones primarias, y la subdivisión de éstas en

otras de menor amplitud, debe realizarse del modo más lógico, y en la forma que más favorezca la eficiencia.

- B) Los niveles jerárquicos.** El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos. Esto se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización, ya que para que existe dicho crecimiento, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y nuevos jefes.
- C) Funciones y obligaciones.** Es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo –célula de toda la vida económico-social en la empresa- recibe el nombre de “puesto” y se define como una unidad de trabajo específica e impersonal. Considerando tres criterios prácticos: El trabajo que se debe de hacer, las personas concretas de que se puede disponer y los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

ETAPAS DE LA INTEGRACIÓN

- A) Reclutamiento.** Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés necesario.
- B) Selección.** Tiene por objeto escoger, entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos, de acuerdo con el principio enunciado antes.
- C) Introducción.** Tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
- D) Desarrollo.** Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.
- E) Integración de las personas y cosas.** Establece los objetivos y determina el curso de acción a seguir de los siguientes elementos: instalaciones, equipo y materiales de producción.

ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

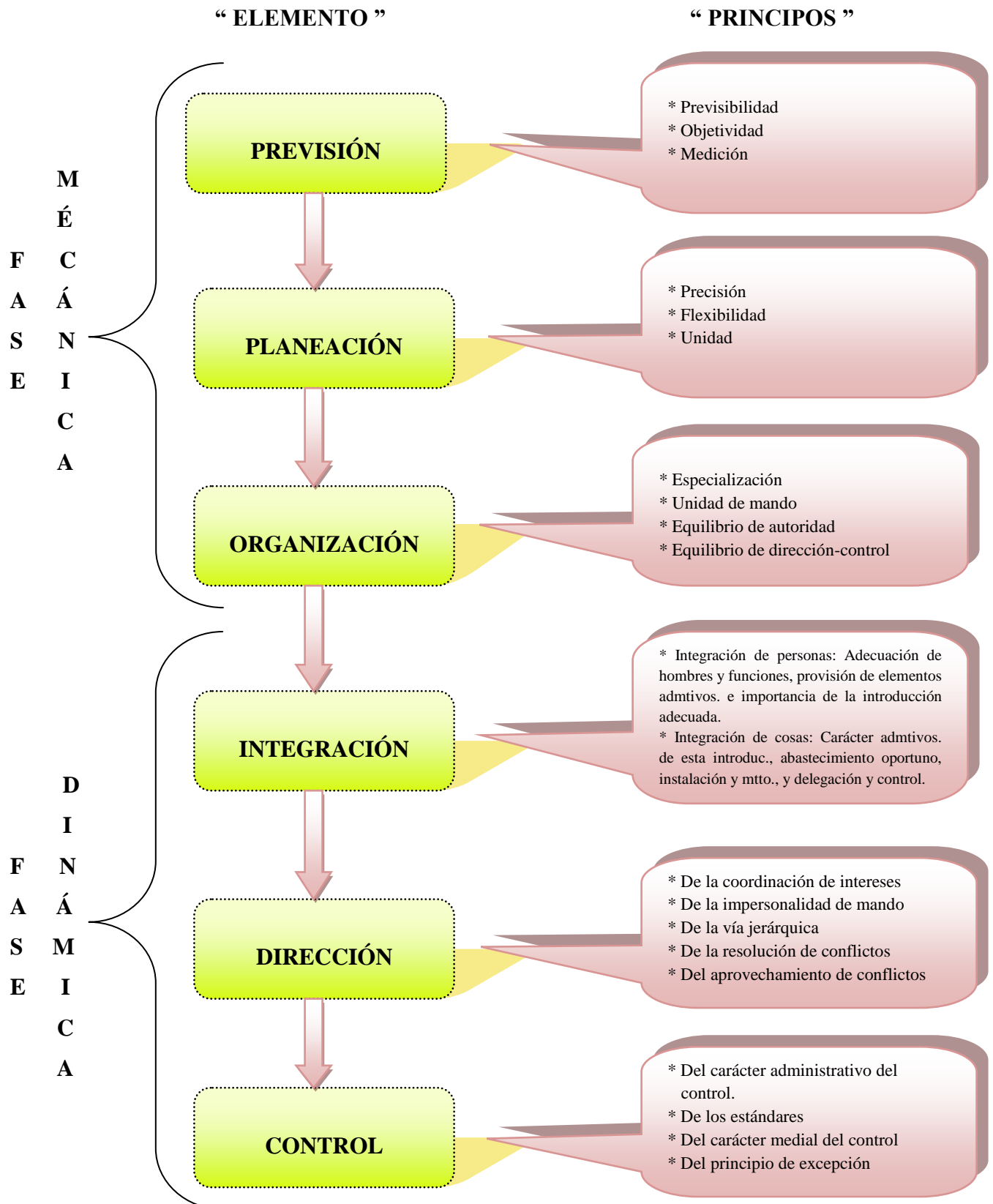
- A) **Delegación.** Tiene por objeto delegar la autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”.
- B) **Autoridad.** Tiene por objeto ejercer la autoridad, para lo cual deben precisarse sus tipos, elementos, clases, etc.
- C) **Comunicación.** Tiene por objeto establecer los canales de comunicación a través de los cuales se ejerza, y se controlen los resultados.
- D) **Supervisión.** Tiene por objeto, supervisar el ejercicio de la autoridad, en forma simultánea a la ejecución de las órdenes.

ETAPAS DEL CONTROL

- A) **Establecimiento de los medios de control (estándares).** Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Los estándares son criterios establecidos contra los cuales pueden medirse los resultados, representan la expresión de las metas de planeación de la empresa o departamento en términos tales que el logro real de los deberes asignados puedan medirse contra ellos. Pueden ser físicos y representar cantidades de productos, unidades de servicio, horas-hombre, velocidad, volumen de rechazo, etc., o pueden estipularse en términos monetarios como costos, ingresos o inversiones; u otros términos de medición.
- B) **Medición de resultados.** Si el control se fija adecuadamente y si existen medios disponibles para determinar exactamente que están haciendo los subordinados, la comparación del desempeño real con lo esperado es fácil. Pero hay actividades en las que es difícil establecer estándares de control por lo que se dificulta la medición.
- C) **Corrección.** Si como resultado de la medición se detectan desviaciones, corregir inmediatamente esas desviaciones y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

D) Retroalimentación. Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío.

2.2.4 Principios de los elementos del Proceso Administrativo



PRINCIPIOS DE LA PREVISIÓN

- A) **El principio de la previsibilidad.** Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un RIESGO; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta. La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria, la que será tanto mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencias pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.
- B) **El principio de la objetividad.** Las previsiones deben descansar más bien en hechos, que en opiniones subjetivas. El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que se disponga.
- C) **El principio de la medición.** Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no sólo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse, es decir, tratándose de las cosas de tipo técnico, la cuantificación añade seguridad y precisión.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

- A) **El principio de la precisión.** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas. Cuando carecemos de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinaremos serán necesariamente ineficaces, parcial o totalmente.
- B) **El principio de la flexibilidad.** Todo plan debe de dejar un margen para los cambios que surjan en éste, ya sea en razón de la parte imprevisible ó de las circunstancias que hayan variado después de la previsión. Flexible, es lo que tiene

una dirección básica, pero que permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

- C) El principio de la unidad.** Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno sólo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben de estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general. Los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse en tal forma, que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

- A) El principio de la especialización.** Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, se suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza.
- B) El principio de la unidad de mando.** Establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige una organización “nadie puede servir a dos señores”.
- C) El principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.** Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella (de abajo hacia arriba).
- D) El principio del equilibrio de dirección-control.** A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN

A) El principio de la integración de personas. Estos principios se componen por:

- De la adecuación de hombres y funciones. Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres, es decir, los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de un organismo social, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente.
- De la provisión de elementos administrativos. Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente en forma eficiente, a las obligaciones de su puesto.
- De la importancia de la introducción adecuada. En el momento en que los elementos humanos se integran a una empresa deberán de ser vigilados con especial cuidado por ser una persona de nuevo ingreso.

B) El principio de la integración de cosas. Estos principios se componen por:

- Del carácter administrativo de esta integración. Al estudiar los sistemas de producción, ventas, finanzas, etc. es un problema tanto técnico como administrativo, ya que dentro de estas funciones técnicas se encuentran elementos esencialmente administrativos, porque miran “a la coordinación de los elementos técnicos, entre sí con las personas”.
- Del abastecimiento oportuno. Respetando todos los elementos materiales una inversión, debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo las utilidades.
- De la instalación y mantenimiento. Representan costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al máximo.
- De la delegación y control. Si toda administración supone delegación en materia de integración de cosas, deberá delegar la gerencia general dentro de un sistema

estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo tiempos de sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

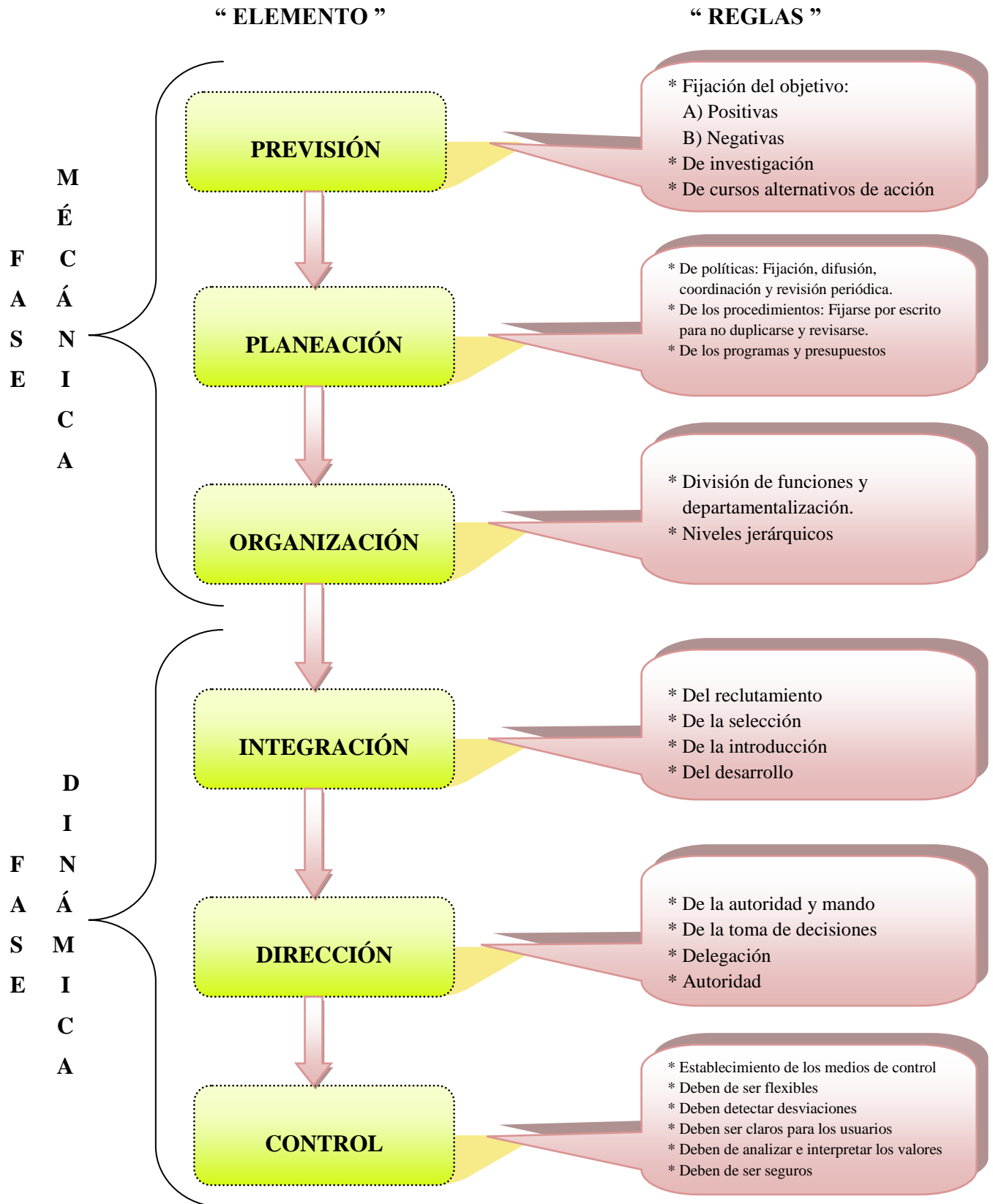
PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

- A) El principio de la coordinación de intereses.** El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquél. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.
- B) El principio de la impersonalidad del mando.** La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como un producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda. No es grato recibir órdenes de todo la gente en una empresa, por tal razón, cuanto más se impersonalice la orden, dicha orden será mejor obedecida.
- C) El principio de la vía jerárquica.** Al transmitirse una orden, deben de seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante. Si un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios, si los necesita debe de respetarlos; en caso de que no sea así, deberá desaparecerlos para evitar que se genere la duplicidad del mando.
- D) El principio de la resolución de los conflictos.** Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, de manera que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes y así, evitar que sigan creciendo más.
- E) El principio del aprovechamiento del conflicto.** Debe de aprovecharse el conflicto que ha surgido para forzar el encuentro de soluciones, ya que a veces con los problemas que se presentan, se visualizan nuevas estrategias y se sacan provecho de los mismos.

PRINCIPIOS DEL CONTROL

- A) El principio del carácter administrativo de control.** Es necesario distinguir “las operaciones” de control, de “la función” de control. Cuanta mayor delegación se necesite, se requiere mayor control, misma función que solo le corresponde al administrador. En cambio “las operaciones” son de carácter técnico, son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones actuando como “líneas de staff”.
- B) El principio de los estándares.** El control es imposible si no existen “estándares” de alguna manera prefijados, y serán mejor, sí son más precisos y cuantitativos. Se deben de afinar y perfeccionar los estándares como un medio de preparar el control.
- C) El principio del carácter medial del control.** Un control sólo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., justifican ante los beneficios que de él se esperan.
- D) El principio de la excepción.** El control administrativo es más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto de acuerdo a lo planeado. Este principio tiende a convertir el cumplimiento en lo normal, y las desviaciones de los planes en lo excepcional: Los controles se enfocarán sobre esto último exclusivamente.

2.2.5 Reglas de los elementos del Proceso Administrativo



REGLAS DE LA PREVISIÓN

- A) Reglas para la fijación de los objetivos.** Existen dos tipos de reglas: Las de tipo negativo, cuyo fin es ayudarnos a no confundir el verdadero objetivo con otros que fácilmente parecen serlo; y las de carácter positivo, que nos ayudan a situarlo, definirlo y explicarlo con claridad a los demás.
- B) Reglas de la investigación.** Para investigar los factores positivos y negativos que influirán en el logro de nuestros objetivos, nos ayuda a seguir un proceso o tener un sistema, el que se fijara por medio de las siguientes reglas: Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto clasificándolos adecuadamente; deben distinguirse los factores mensurables de los de mera apreciación; deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podemos allegarnos, sus fuentes, su costo de adquisición; deben seleccionarse los factores estratégicos y deben de aplicarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañosos que puedan producir.
- C) Reglas de los cursos alternativos de acción.** Es norma básica en la administración moderna, cuánto mejor podamos contar con diversos caminos para lograr el fin, con cursos de acción entre los que podamos escoger, o que podamos cambiar o alterar según las circunstancias. Algunas reglas auxiliares son: Debemos esforzarnos por pensar cómo podríamos lograr el mismo fin que nos hemos propuesto, pero con diversos medios; analizar si la investigación de los medios no nos indica alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en el objetivo inicialmente señalado; no aplicar el dilema de “se hace o no se hace”, sino analizar combinaciones intermedias; analizar qué efector podría producir “la no acción”; valorizar los diversos cursos de acción que se presenten y confrontar los problemas que se presenten.

REGLAS DE LA PLANEACIÓN

- A) Reglas sobre las políticas.** Las políticas se formulan siempre en los altos niveles y deben de tomar en cuenta las siguientes reglas: De su fijación, debe cuidarse que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda la empresa, queden claramente fijadas por escrito; de su difusión, siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice por medios orales; de su coordinación, debe cuidarse de que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, para evitar que sean aplicadas contradictoriamente; y de su revisión periódica, debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna, que en realidad ya no lo está, o que sea cubierta por las actuales algún nuevo campo que carece en realidad de política al respecto.
- B) Reglas sobre los procedimientos.** Se dan en todos los niveles de la empresa, sobre todo en los de operación. Los procedimientos se basan en 3 reglas: Deben de fijarse por escrito y de forma gráfica para ser mejor comprendidos y analizados; deben de ser revisados periódicamente a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la super especialización (exceso); y debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.
- C) Reglas sobre los programas y presupuestos.** Pueden ser a corto o largo plazo y se basan en 3 reglas: Todo programa debe contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y su apoyo para lograr su pleno éxito; debe hacerse siempre “la venta” o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos; y debe estudiarse el “momento” más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo. Los presupuestos son una modalidad especial de los programas que consisten en determinar cuantitativamente los elementos programados. Un tipo especial de presupuestos lo constituyen los pronósticos, cuya característica es establecer el número de unidades que se espera vender, gastar, producir, etc.

REGLAS DE LA ORGANIZACIÓN

A) Reglas para la división de funciones y la departamentalización:

- Debe de realizarse una lista escrita amplia, de todas las funciones que para la empresa se consideren estableciéndose en el primer nivel jerárquico.
- Deben de definirse en forma sencilla cada una de las funciones listadas.
- Para cada una de las funciones del primer nivel jerárquico, se procede a establecer todas las funciones que deben de existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.
- Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean analizar.
- Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, reparación, experiencia, etc., de las personas de las que podemos disponer.
- La forma de consignar esta departamentalización concreta suele ser doble: Realizar una carta en la organización señalando a cada persona los diversos títulos que le correspondan por las distintas funciones que asume (jefe de ventas, jefe de personal, etc.) y conservar la carta de organización estructurada con las funciones que deben existir, separadas en los cuadros y niveles que le correspondan.

B) Reglas para los niveles jerárquicos. La administración “hacer a través de otros” implica delegar responsabilidad y autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos. Lo anterior se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización cuando se dan nuevas funciones y nuevos jefes. Existen dos tipos de crecimiento: El horizontal que implica el aumento de funciones y jefes, sin que aumenten los niveles; y el vertical que supone simultáneamente el crecimiento en jefes y niveles jerárquicos. La última etapa que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo-célula de toda la vida

económico-social en la empresa- recibe el nombre de “puesto” y se define como una unidad de trabajo específica e impersonal.

REGLAS DE LA INTEGRACIÓN

De la integración de personas. Se compone por 4 pasos:

- A) Por el reclutamiento se hace de un extraño un candidato.
- B) Por la selección se toman de los candidatos a los buenos candidatos solamente.
- C) Por la introducción se hace del buen candidato un empleado.
- D) Por el desarrollo se hace del empleado o trabajador un buen empleado.

REGLAS DE LA DIRECCIÓN

A) Reglas de la autoridad y el mando:

- Deben de planearse las órdenes e instrucciones antes de darlas a o las persona(as) correspondientes.
- Deben de transmitirse las órdenes e instrucciones adecuadamente con claridad, precisión, objetividad, seguridad y con una explicación proporcionada de quién la recibe.
- Deben de revisarse su cumplimiento y las reacciones que produjeron, sirviéndonos a su vez como reportes ordinarios.

B) Reglas para la toma de decisiones:

- Debe de identificarse ante todo con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir.
- Debemos garantizarnos de que tenemos la información necesaria para poder decidir.
- Debemos plantear con claridad, las diversas posibilidades de acción y ponderarlas.

- Deben irse eliminando las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente.
- Deben tomarse en cuenta todas las decisiones complementarias.
- Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones, para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.

C) Reglas de la delegación:

- Deben fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
- Debe delegarse con base en políticas y reglas.
- Debe de evitarse la delegación por ensayo y error.
- Cuanto mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.
- La delegación requiere preparación en el momento delegado.
- Debe delegarse gradualmente.
- Debe adiestrarse a los jefes delegados.
- Debe delegarse tan pronto como se observa que el “tramo de control” o “amplitud de control” empieza a entorpecer las decisiones

D) Reglas de la supervisión:

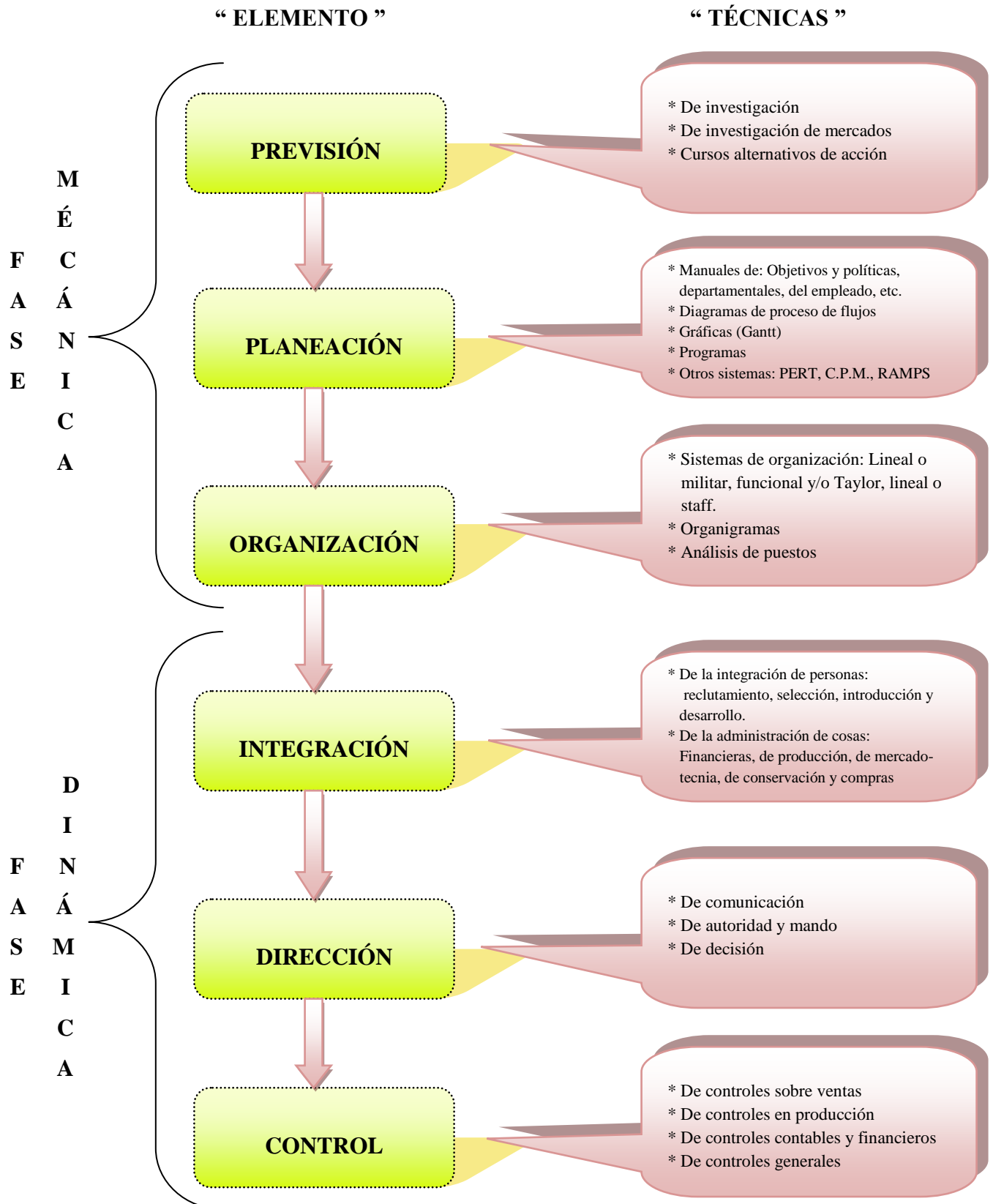
- De la unidad del cuerpo administrativo. Deben de usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes.
- De la doble preparación. Todo supervisor necesita ser preparado en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe.
- Del fortalecimiento de la autoridad supervisora. La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando que toda orden o instrucción, así como queja o sugerencia, etc., pasen por él.

REGLAS DEL CONTROL

- A)** Los sistemas de control. Deben reflejar, en todo lo posible, la estructura de la organización. La organización es la expresión de los planes y un medio de control.

- B)** Los controles deben de ser flexibles.
- C)** Los controles deben de reportar rápidamente las desviaciones.
- D)** Los controles deben de ser claros, para todos cuantos de alguna manera han de usarlos.
- E)** Los controles deben llegar lo más concentrados que sea posible a los altos niveles administrativos, que los han de utilizar.
- F)** Los controles deben de conducir por si mismos de alguna manera a la acción correctiva.
- G)** En la utilización de los datos del control debe seguirse un sistema de: Análisis de los hechos, interpretación de los mismos, adopción de medidas aconsejables, su iniciación y revisión estrecha y el registro de los resultados obtenidos.
- H)** El control sirve para: Seguridad en la acción seguida, corrección de los defectos, mejoramiento de lo obtenido, nueva planeación general y motivación del personal.

2.2.6 Técnicas de los elementos del Proceso Administrativo



TÉCNICAS DE LA PREVISIÓN

- A) Las técnicas de la investigación.** Los medios que se vale el administrador para investigar son: La observación, que consisten en obtener datos por la directa e inmediata aplicación de nuestros sentidos a los fenómenos que influirán en la administración basada en hechos, experimentos y registros; la encuesta, se obtienen datos de lo que afirman otras personas por medio del cuestionario y la entrevista.
- B) Las técnicas de la investigación de mercados.** Es una técnica que permite recopilar datos de cualquier aspecto que desea conocer para posteriormente, pueda interpretarlos y hacer uso de ellos. Sirve al comerciante o al empresario para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de sus clientes.
- C) Las técnicas sobre los cursos alternativos de acción.** Existen varias técnicas de carácter matemáticos, una de las más importantes es, la investigación de operaciones. Cualquier administrador puede estructurar diversos cursos de acción, analizando y comparando diversos factores que intervienen en él, cada uno aplicado en los principales grados o niveles en que se pueda utilizar. Pero esto lo puede hacer en un área muy reducida y con fundamentos subjetivos; la investigación de operaciones le ayuda a ampliar dicha área proporcionándole fundamentos más precisos mediante factores que tienen una representación más objetiva y cuantitativa bajo una serie de fórmulas matemáticas mediante diversas combinaciones fijando ciertos límites de optimización cuyos resultados nos indican el curso a seguir.

TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN

Las técnicas para formular planes, presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., son abundantes, sin embargo las más usadas son las siguientes:

- Manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.
- Diagramas de proceso y de flujo
- Gráficas de Gantt
- Programas de presupuestos financieros, no financieros y pronósticos
- Las técnicas de trayectoria crítica

TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN

A) Sistemas de organización. Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Existen 3 sistemas fundamentales:

- Organización lineal o militar, en este sistema cada individuo solo tiene un solo jefe para todos los aspectos y se define como “aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten en línea o línea recta”.
- Organización funcional de Taylor, en este sistema se propone que el trabajo del mayordomo se dividiera en 8 especialistas, uno por cada actividad y que tuvieran autoridad en su propio campo sobre la totalidad del personal.
- Organización lineal y staff, este sistema aprovecha las ventajas de los dos anteriores, es decir, conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función y recibe el asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función.

B) Los organigramas. Se conocen también como cartas o gráficas de organización y consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre del puesto representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. Los organigramas pueden ser de acuerdo a un formado:

- Verticales
- Horizontales
- Circulares
- Escalares.

C) La técnica del análisis de puestos. Nos ayudará a definir las reglas que se darán para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática. El análisis comprende: La descripción del puesto de lo que el trabajador debe de hacer y de lo que requiere para desempeñarlo con eficiencia.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de

organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN

A) Técnicas de la integración de personas:

- Del reclutamiento: A través del sindicato, las escuelas, las agencias de colocaciones, el personal recomendado por los actuales administradores, por una requisición adecuada al sindicato, la solicitud escrita hacia otras empresas, el empleo de prensa, radio, televisión, etc.
- De la selección: A través de la hoja de solicitud, la entrevista, las pruebas psicotécnicas y/o prácticas, las encuestas, el examen médico, etc.
- De la introducción: A través de la introducción general a la empresa por medio del departamento del personal; en su departamento o sección basado en la descripción del puesto correspondiente y la presentación a sus compañeros de trabajo.
- Del desarrollo: A través del adiestramiento y capacitación de obreros y empleados, capacitación de supervisores y desarrollo de ejecutivos

B) Técnicas fundamentales de la administración de cosas:

- Las principales técnicas financieras son: Las técnicas para la adquisición de capitales y la estructuración financiera y las técnicas para el manejo financiero.
- Las principales técnicas de producción son: Las técnicas de instalación, técnicas de operación y técnicas de desarrollo.
- Las principales técnicas de mercadotecnia son: Investigación de mercados (cuantitativa, cualitativa y motivacional), manejo del producto, territorio, zonas y rutas de ventas y la medición de la fuerza de la competencia, publicidad y promoción de ventas, pronósticos de ventas, políticas de marcas, canales de distribución, sistemas de ventas, tiendas de descuentos y autoservicio, precios,

administración del personal de ventas desde su selección, adiestramiento, remuneración, supervisión, etc.

- Las principales técnicas de conservación son: mantenimiento preventivo, seguridad industrial, seguros diversos, etc.
- Las principales técnicas de compras son: Sistemas de información sobre abastecimientos y su requisición; investigación de calidad, precios, condiciones, etc., de los diversos proveedores; procedimiento de compra; control de la rapidez y seguridad de la entrega; problemas de tráfico; trámites de importación; inspección de lo comprado; sistemas de almacenamiento; control de inventarios, etc.

TÉCNICAS DE LA DIRECCIÓN

- A) Técnicas de comunicación.** Son los procesos mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros. Estas son conocidas como: Las políticas, reglas, instrucciones, ordenes, informaciones, reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida), respuestas a encuestas de actitud, juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, paneles, seminarios, etc.
- B) Técnicas de autoridad y mando.** Son los medios o instrumentos que ayudan a mandar con mayor eficiencia. Estas son conocidas como: Disciplina positiva, recompensas, la disciplina negativa, la calificación de los trabajadores, los sistemas de sugerencias y de quejas y la entrevista, usada para preparar, apoyar o complementar el mando o las órdenes.
- C) Técnicas de Decisión.** Estas técnicas varían con el tipo del problema, con la persona que la toma, y con las circunstancias que prevalezcan. La toma de decisiones está vinculada a la determinación del objetivo, a la investigación de los caminos que nos conducen a él, y a la fijación de alternativas.

TÉCNICAS DE CONTROL

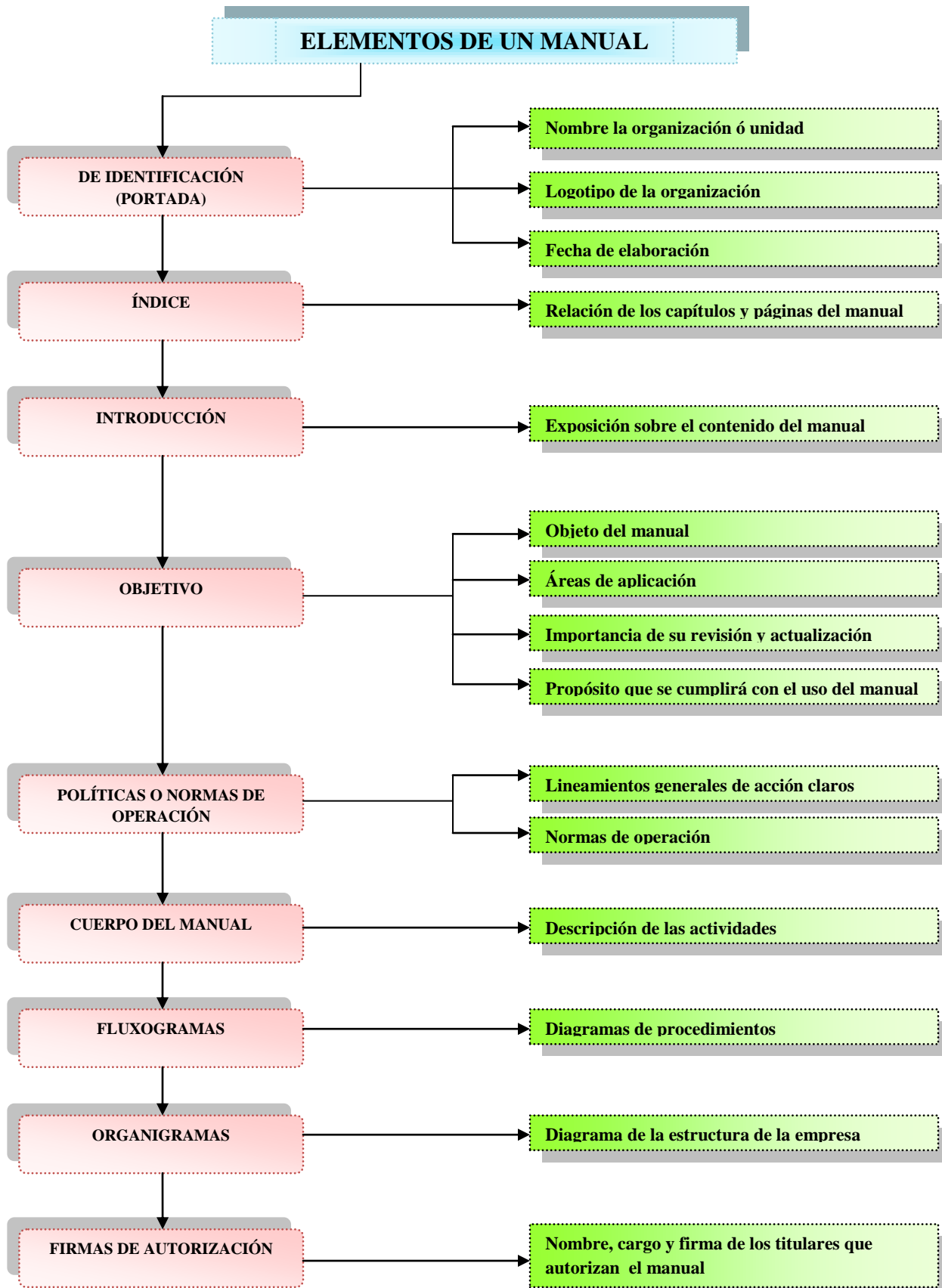
- A) Técnicas de controles sobre ventas.** Las más utilizadas son: Por volumen total de las mismas ventas, por el tipo de artículos vendidos, por el volumen de ventas estacionales, por el precio de los artículos vendidos, por clientes, por territorios, por vendedores, por utilidades producidas y por costos de los diversos tipos de ventas.
- B) Técnicas de controles en producción.** Las más utilizadas son: Control de inventarios, de operaciones productivas, de calidad, de tiempos y métodos de operación, de desperdicios y de mantenimiento y conservación.
- C) Técnicas de controles contables y financieros.** Las más utilizadas son: Los estados financieros, sistemas de contabilidad de costos, auditoría interna y externa, control de depreciaciones y adiciones, control de efectivo en caja, control de recuperación de inversiones, control de costos y utilidades en cada campo de la empresa, control de acciones, obligaciones y valores en general y control de la calidad de la administración.
- D) Técnicas de controles generales.** Son todos aquellos que pueden ser utilizados en todos los campos y con toda clase de fines, o bien, se consideran como instrumentos para controlar la operación de un área cualquiera. Este tipo de técnicas tienen por objeto garantizar que oportunamente se recibirán por los ejecutivos que los requieran, aquellos informes, reportes, concentraciones, estadísticas, gráficas, etc. que habrán de requerir.

CAPÍTULO 3

Los diferentes tipos de Manuales Administrativos que existen en una Organización



3.1 El Manual Administrativo




3.1.1 Concepto del Manual Administrativo

“Es un documento que sirven como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.) Así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”⁹

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.


En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

⁹  www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ppt

3.1.2 Objetivos de los Manuales Administrativos

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:


- ❖ “Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- ❖ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ❖ Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ❖ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ❖ Agilizar el estudio de la organización.
- ❖ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ❖ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ❖ Determinar las responsabilidades de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- ❖ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que lo componen.
- ❖ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ❖ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ❖ Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.”¹⁰

¹⁰  Gómez, Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, p.191

3.1.3 Función de los Manuales Administrativos

“Los manuales de procedimientos sirven para:

- ❖ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ❖ Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- ❖ Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- ❖ Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- ❖ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ❖ Facilitar la supervisión del trabajo.
- ❖ Permitir que tanto el empleado, como sus jefes, sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
- ❖ Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
- ❖ Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones y lagunas.
- ❖ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- ❖ Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.”¹¹

¹¹  Duhalt, Krauss Miguel, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, p.49


3.1.4 Ventajas y desventajas de los Manuales Administrativos

Ventajas:

- ❖ “Son una fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la empresa.
- ❖ Son una herramienta de apoyo en el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- ❖ Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- ❖ Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ❖ Determinan la responsabilidad de cada puesto y su relación con otros puestos de la organización.

Limitaciones:

- ❖ Constituyen una herramienta, pero no la solución para todos los problemas administrativos que se puedan presentar.
- ❖ Si no se actualizan permanentemente, pierden vigencia con rapidez.
- ❖ Incluyen solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia para la vida de la misma es notoria.
- ❖ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes.
- ❖ Algunas consideran que son demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- ❖ Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.”¹²

¹²  Gómez, Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, p.192

3.1.5 Elaboración de los Manuales Administrativos

Para elaborar un manual administrativo, cualquiera que sea, se deben desarrollar una serie de fases. Estas fases o etapas se explican brevemente a continuación:

Planificación del trabajo. En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los manuales, este puede ser conformado por un representante de cada una de las unidades administrativas de la institución o por un grupo de funcionarios determinado por el representante de la organización. Se deberá nombrar un coordinador o responsable quién conducirá el trabajo del grupo con el fin de mantener homogeneidad en el contenido y la presentación de la información. Se establecen cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar.

Búsqueda de la Información. Una vez que se tiene la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas investigativas seleccionadas. La búsqueda de esta información se puede realizar mediante:

- ❖ Investigación documental, busca todos aquellos documentos impresos o electrónicos en los cuales se obtenga información relevante para la elaboración del manual respectivo, ya sea normativa, estudios técnicos que respalden un proceso de reorganización administrativa, manuales anteriores de procedimientos, informes de labores, manuales de servicio, memorias institucionales, entre otros.
- ❖ Investigación monumental, es toda aquella información que no se encuentra escrita en algún documento y ante lo cual se debe recurrir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros, para obtener dicha información por parte de los funcionarios que la conocen.

Análisis de la Información. Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden

lógico para el desarrollo del manual. Para guiar el proceso de ordenar la información, pueden ser utilizadas las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Qué trabajo o actividad se hace?
- ❖ ¿Quién es el responsable realizarlo? O en determinado caso si no se posee el dato del responsable ¿Quién lo hace?
- ❖ ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo?
- ❖ ¿Para qué se realiza el trabajo?
- ❖ ¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo?
- ❖ ¿Cuándo o en qué momento se hace?
- ❖ ¿Por qué se hace?

Estas preguntas facilitan el trabajo de análisis de la información y permiten conocer las actividades de la institución, explicar su comportamiento, identificar las relaciones que se presentan entre cada hecho, comprender el funcionamiento de la institución y mantener la secuencia y lógica de la información.

Elaboración del Manual. Se establece el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual administrativo, para ello se debe considerar:

- ❖ La redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo.
- ❖ La elaboración de diagramas, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros. Se elaboran según las formas más sencillas y establecidas a nivel institucional.
- ❖ El formato, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que haya uniformidad de letra, y que su redacción sea comprensible, entre otros aspectos de forma.

Validación del Manual. Una vez que se tiene elaborado el manual administrativo, se debe presentar al representante de la organización y a los responsables de cada unidad administrativa a que corresponda el manual, para que procedan a validar si la información

presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que le corresponde realizar tanto a la Institución; como a la o las unidades administrativas a las que va dirigido el manual.

Autorización del Manual. Cuando se cuente con la validación del manual se debe formalizar el mismo. El representante Institucional o el responsable de la unidad administrativa correspondiente, deberá autorizar el manual, de manera que se pueda comenzar con la reproducción, difusión y distribución del mismo a nivel institucional en general o de las unidades administrativas correspondientes.

Difusión y distribución del Manual. Una vez validado y autorizado un manual, se deberá distribuir entre las unidades administrativas correspondientes con el propósito que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica. Así también, la versión electrónica del documento podrá ser incorporado al portal electrónico de la Institución, con el fin de proveer a la ciudadanía libre acceso a la información organizacional de la institución.

Revisión y Actualización del Manual. Los Manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la institución, para ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad institucional.

Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un Manual Administrativo, sin embargo, mediante este documento se presentan algunos de los ejemplos utilizados con mayor frecuencia en la práctica.

3.1.6 Clasificación de los Manuales Administrativos

Los manuales administrativos pueden ser elaborados para toda la organización, un área, una dirección, un departamento, o una unidad, según los diferentes requerimientos de estas unidades organizacionales. Los manuales se pueden clasificar en diferentes tipos, según la información que sea requerida, el propósito y la necesidad que presente la organización. Dentro de la variedad existente de los manuales administrativos podemos encontrar dos grupos, como se ilustra en la figura 3.1

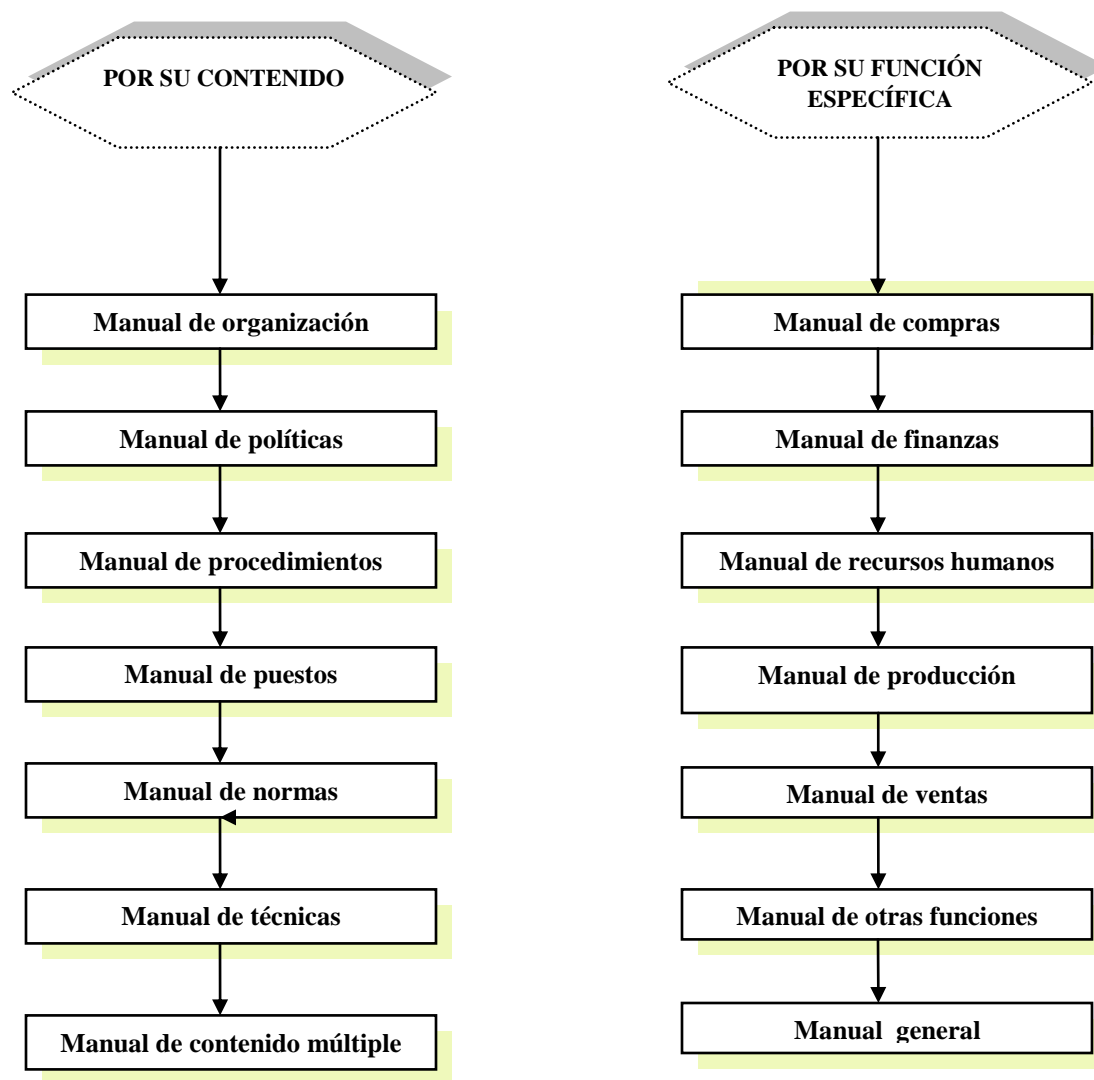


Figura 3.1 La clasificación de los manuales administrativos ↗

3.1.7 Concepto de la clasificación de los Manuales Administrativos

POR SU CONTENIDO

El contenido de los manuales depende del asunto que se trata y del uso que se piensa darle. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Se ilustra en la figura 3.2

| TIPO DE MANUAL | DESCRIPCIÓN |
|-------------------------------------|--|
| <u>Manual de organización</u> | Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc. |
| <u>Manual de políticas</u> | Los manuales de políticas ponen por escrito las políticas de una empresa. El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Política no es otra cosa que una actitud de la dirección. Estas actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme el plan. |
| <u>Manual de procedimientos</u> | Los manuales de procedimientos presentan sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento específico significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. |
| <u>Manual de puestos</u> | Los manuales de puestos precisan las labores, procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no sólo contiene la descripción de las labores, sino explica cómo deben de ejecutarse, es un manual de organización y de procedimientos al mismo tiempo, es decir, es un manual de contenido múltiple. |
| <u>Manual de normas</u> | Los manuales de normas, detalla información sobre un conjunto de leyes, normas e instructivos de aplicación institucional. Por lo general, son las más relevantes y poseen mayor plazo de vigencia. |
| <u>Manual de técnicas</u> | Los manuales de técnicas, tratan acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado de esa actividad. |
| <u>Manual de contenido múltiple</u> | Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de |

Figura 3.2 Concepto de los tipos de manuales por su contenido ↗

POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Los manuales que se encuentra dentro de esta clasificación se refieren a una función operacional específica a tratar Se ilustra en la figura 3.3

| TIPO DE MANUAL | DESCRIPCIÓN |
|-----------------------------------|--|
| <u>Manual de compras</u> | Los manuales de compras, consisten en definir el alcance de las compras, definir la función de comprar, los métodos a utilizar que afectan sus actividades, entre otros. Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc. |
| <u>Manual de finanzas</u> | Los manuales de finanzas, Consiste en definir por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Contiene instrucciones específicas a quienes, en la organización, están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera. |
| <u>Manual de recursos humanos</u> | Los manuales de recursos humanos, contemplan en su contenido el objetivo y alcance del sistema de Recursos Humanos y los procesos que son necesarios en la gestión del personal buscando los objetivos de la organización. Este Manual nos permite seguir paso a paso los procedimientos, a través de la descripción, el instrumento o instrumentos que intervienen y el o los responsables de su ejecución. |
| <u>Manual de producción</u> | Los manuales de producción, surgen de la necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de ingeniería, es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente. |
| <u>Manual de ventas</u> | Los manuales de ventas, debe ser un documento vivo, actual y de consulta. Debe de ser de carácter flexible y dinámico, los objetivos del manual variarán según las prioridades que tenga cada empresa, las características del producto y del mercado al que va dirigido. Son útiles, si son manuales de políticas y adiestramiento, pero no son muy aceptables como manuales de adiestramiento. |
| <u>Manual de otras funciones</u> | En todas las empresas se dan otras áreas de actividad, o funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos (correspondencia, intendencia, etc.) dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate. Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas otras áreas de actividad, que pueden adoptar la forma de manuales de políticas y procedimientos, como en los casos mencionados. |
| <u>Manual general</u> | El manual general, aborda dos áreas o más específicas. Así, bien puede haber manuales de organización, de políticas o de procedimientos de venta, también hay manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa. En una empresa, se puede dar el caso de tener un solo manual general que abarque todos los aspectos mencionados de los diferentes tipos de manuales. |

Figura 3.3 Concepto de los tipos de manuales por su función específica ↗

3.1.8 Objetivos de la clasificación de los Manuales Administrativos

POR SU CONTENIDO

Manual de organización. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.
- ❖ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- ❖ Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ❖ Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades de la organización.
- ❖ Definir el flujo de información que permita la aplicación del sistema de información y comunicación.
- ❖ Permitir realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.

Manual de políticas. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización.
- ❖ 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 de los funcionarios.
- ❖ 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.

Manual de procedimientos. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Es un medio de inducción para los nuevos funcionarios.
- ❖ Brinda dirección a los funcionarios.
- ❖ Comunica los objetivos y metas de la organización.
- ❖ Sirve como un conducto de comunicación oficial de la jerarquía institucional.
- ❖ La uniformidad de políticas y procedimientos aseguran los recursos de la organización que serán utilizados hacia el logro de las metas y objetivos institucionales.
- ❖ Sirve como un excelente instrumento interno de fiscalización para exigir el cumplimiento de las políticas o procedimientos y controles de la institución.
- ❖ Se puede revisar políticas y procedimientos para determinar si ciertas personas o unidades administrativas están necesariamente realizando operaciones que incumben a otra persona o unidad administrativa (duplicidad de funciones).

Manual de puestos. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
- ❖ Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que los funcionarios tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- ❖ Determinar los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los servidores públicos.
- ❖ Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.
- ❖ Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la institución.
- ❖ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.

Manual de normas. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Compilar en forma adecuada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la organización, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
- ❖ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración.
- ❖ Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- ❖ Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar la duplicidad de funciones.

Manual de técnico. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.
- ❖ Brinda dirección a los funcionarios.
- ❖ Comunica los objetivos y metas de la organización.
- ❖ Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.

Manual de contenido múltiple. Los objetivos de los mismos resulta ser la integración de los apartados de los Manuales que se unieron.

POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Manual de compras. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Establecer normas y políticas, de acuerdo con las condiciones y necesidades de la empresa.
- ❖ Buscar y adquirir al precio justo, en la cantidad necesaria, con la mejor calidad, el producto controlado, dentro del menor tiempo posible, con capacidad y disponibilidad adquisitiva asegurada, y con cumplimiento honesto.

- ❖ Desarrollar y administrar las compras.
- ❖ Establecer proveedores bien evaluados.
- ❖ Estar informados de los cambios tecnológicos que puedan surgir en el uso de nuevos materiales, para poder traducirlos en ahorro de costos, mejora de calidad de materiales o artículos, mejora de servicios de adquisición y distribución.

Manual de finanzas. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ ¿Qué criterios, estrategias y metodología debe aplicar la empresa, para la toma de decisiones en materia de inversión a largo plazo?
- ❖ ¿Cómo se deben planificar los recursos y flujos financieros para financiar las inversiones a largo plazo, tanto en cantidad como en calidad?
- ❖ ¿Cuáles deben ser las políticas en materia de financiación e inversión a corto plazo en la gestión financiera del circulante?
- ❖ Crear valor y retribuir al accionista.

Manual de recursos humanos. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Compensación equitativa y justa.
- ❖ Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- ❖ Determinación de niveles realistas de desempeño.
- ❖ Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- ❖ Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- ❖ Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- ❖ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ❖ Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- ❖ Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- ❖ Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

Manual de producción. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Verificar si la empresa está cumpliendo con las metas propuestas en la planeación y programación a través de las herramientas de: Órdenes de producción, reportes de trabajo y control de materias primas.

Manual de ventas. Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- ❖ Detallar las normas de calidad en las ventas, cómo deben realizarse, las condiciones de garantía y cómo deben aplicarse.
- ❖ El cumplimiento de las hojas de pedido y los procedimientos correctos de entrega.
- ❖ Los procedimientos de venta y las condiciones que éstas deben reunir para ser consideradas válidas.
- ❖ El análisis del mercado y de la competencia sobre la información sobre los clientes, información sobre los productos, la política comercial de la empresa y a metodología de trabajo.
- ❖ Es una herramienta que ayude a la empresa a posicionarse de forma estratégica en el mercado y frente a la competencia.

3.1.9 Contenido de los Manuales Administrativos

“No existe patrón para el manual, ni una forma maestra para prepararlo. Cada manual de oficina debe hacerse ‘a la medida’.”¹³

Sin embargo, existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos. Estos son:

- I. **TEXTO.-** Redacción y contenido del texto. Todo manual de procedimientos requiere que las informaciones o instrucciones que contenga se expresen en palabras, en un texto. Este describirá el procedimiento enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico, precisando en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo, dónde y para qué debe ejecutarse.

Debido a la naturaleza de algunos negocios, hay ocasiones en que deben emplearse términos técnicos. En este caso es recomendable incluir en el manual una lista de los términos técnicos que más comúnmente se emplean, con su significado.

De la Llera dice “que el texto debe redactarse:

- Del modo más claro posible.
- En forma positiva, más que negativa o de prohibición.
- Al detallar una práctica o rutina de trabajo, debe exponerse siguiendo el orden establecido para su desarrollo y por etapas.
- Úsese un lenguaje al alcance de todos.
- Siempre que se haga referencia a una forma o modelo, a una máquina o parte de ella, ilústrese e identifíquese por el número de la ilustración.”¹⁴

¹³ Hendrick, J. G. Ob. Cit., p.337

¹⁴ De la Llera, A. y Carrillo, Z. I. Ob. cit. P.106

II. LOS DIAGRAMAS.- Clasificación de las gráficas administrativas. “La literatura de la profesión de sistemas menciona un apreciable número confuso de tipos de gráficas y combinaciones de tipos diseñados por sus autores para ajustarse a una gran variedad de asignaciones para hacer gráficas.”¹⁵ La planeación de las gráficas es la forma de decidir cuáles gráficas se adoptarán mejor a la asignación y realización de los fines que se desean y que informes deberán contener dichas gráficas. La clasificación de los empleos básicos de las gráficas que, solas o combinadas, son la razón fundamental de los numerosos tipos de gráficas que existen y que se ilustran en la figura 3.4.

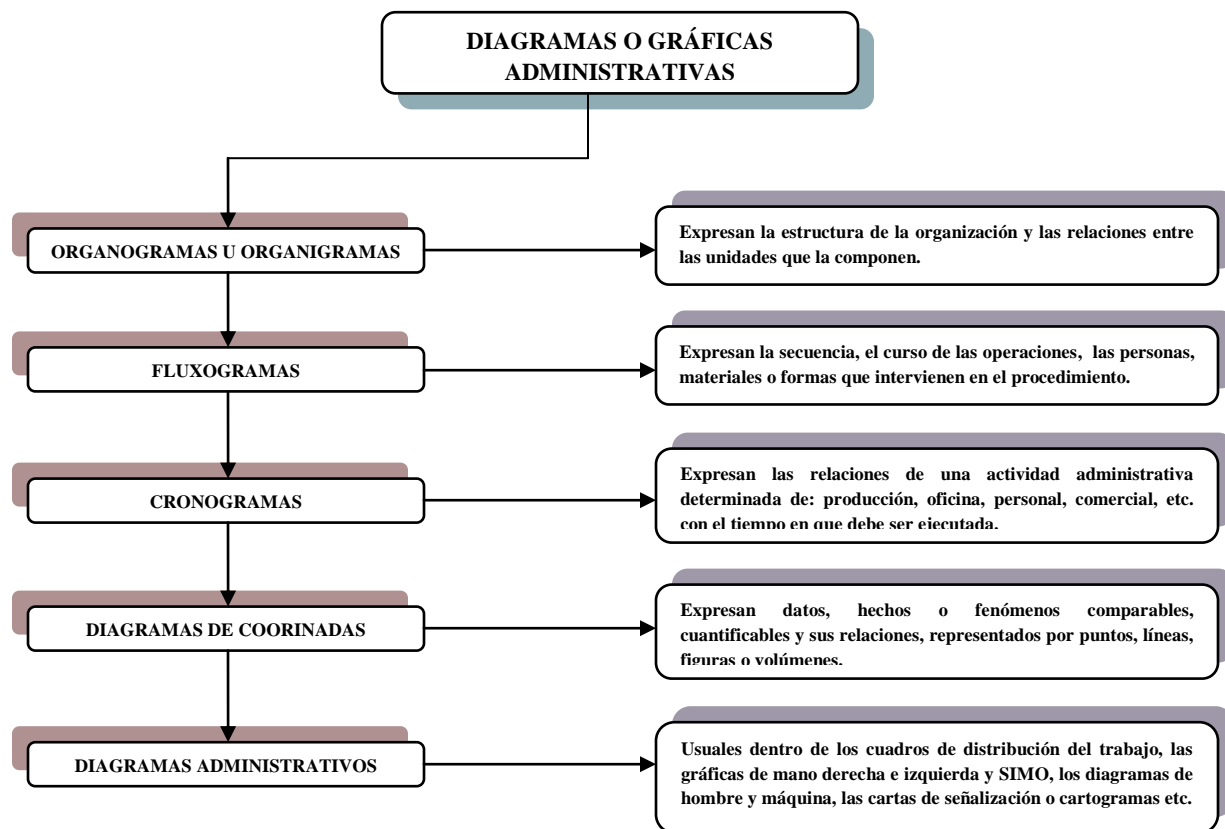


Figura 3.4 Clasificación de diagramas ↗

¹⁵ Pomeroy, Richard W, Gráficas de los Sistemas, Sistemas y procedimientos, Recopilación de Víctor Lazzaro, México, 1965, P.101

III. LAS FORMAS.- En una oficina, la mayor parte del material que se maneja está constituido por “formas”. Por ello, siempre es conveniente incluir en el manual una sección de formas, que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe. “Una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas es sumamente útil: su inclusión en el manual facilitará al usuario el trabajo de llenar las formas cuando deba hacerlo, sin que necesite guía del supervisor o de otro empleado más diestro”¹⁶

“La manera de incluir las formas en el manual: De ordinario esto se hace mediante un dibujo de un ejemplar de la forma, registro o informe, anotando en el mismo las instrucciones necesarias referentes a:

- Un método a seguir para el llenado de formas
- Tiempo que se emplea
- Distribución de ejemplares de la forma
- Responsabilidad en este trabajo
- Instrucciones especiales”¹⁷

¹⁶ Graham K., M. Ob. Cit. P.27

¹⁷ Hendrick, Ob. Cit., p.340

CAPÍTULO 4

Caso Práctico: COTAMSA






CONSULTORA TECNOLÓGICO ADMINISTRATIVA DE MÉXICO SA DE CV

**“MANUAL DE FUNCIONES OPERATIVAS –
ADMINISTRATIVAS PARA UN ANALISTA DE
TESORERÍA”**

**DIRECCIÓN DE TESORERÍA CORPORATIVA
TESORERÍA OPERATIVA**


Enero, 2011

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

ÍNDICE

| | Página |
|--|---------------|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| 1. GENERAL | 4 |
| A. Descripción de la empresa | 4 |
| B. Estructura orgánica de la empresa | 5 |
| C. Control del manual y registro | 6 |
| D. Distribución del manual | 6 |
| 2. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA OPERATIVA | 7 |
| A. Objetivos | 7 |
| B. Estructura de la dirección de la tesorería | 8 |
| C. Políticas de operación | 9 |
| 3. FUNCIONES DEL ANALISTA DE TESORERÍA | 11 |
| A. Operación diaria | 11 |
| B. Pago a proveedores | 13 |
| C. Pago de nóminas | 15 |
| D. Pago de impuestos | 17 |
| E. Operación de control interno | 19 |
| F. Reportes institucionales | 20 |
| G. Análisis de las inversiones institucionales | 20 |
| H. Negociaciones con instituciones financieras | 21 |
| I. Atención a los clientes | 22 |
| 4. DIAGRAMAS DE LOS FLUJO DE OPERACIÓN | |
| A. Operación Diaria | 23 |
| B. Pago a proveedores | 24 |
| C. Pago de nóminas | 25 |
| D. Pago de impuestos | 26 |
| 5. ACTUALIZACIÓN Y CONTROL | 27 |
| A. Capacitación | 27 |
| B. Control y resguardo de documentos administrativos | 28 |
| C. Control de la operación en la tesorería | 29 |
| D. Operación para trabajar en contingencia | 30 |
| 6. REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL MANUAL | 31 |

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Índice | Página: 2 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------|--------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

INTRODUCCIÓN


La dinámica actual del sector privado requiere la conformación de estructuras orgánicas acordes a las necesidades de una sociedad más exigente. En este contexto la empresa “Consultora Tecnológico Administrativa de México S.A. de C.V.” uno de los servicios de consultoría que proporciona es el manejo de una Tesorería Institucional para:

- Empresas tipo I: Inversiones institucionales, cash management.
- Empresas tipo II: Inversiones institucionales, planeación de flujos de efectivo, manejo de chequeras, transferencias bancarias, operaciones cambiarias, cash management (pagos de impuestos, proveedores, nómina, etc.)

Para las dependencias de este sector privado, cuyo objetivo es el control operativa y administrativamente las actividades que se realizan en una tesorería corporativa, resulta imprescindible tener determinadas sus funciones sustantivas con el objeto de controlar y optimizar los tiempos de operación para maximizar los recursos autorizados conforme al presupuesto y contribuir a la realización del trabajo dentro de la organización.

Por lo anterior, la dirección de tesorería, a través de la Coordinación de Normatividad y la validación de la dirección general, ponen a disposición para el personal de tesorería el “MANUAL DE FUNCIONES OPERATIVAS – ADMINISTRATIVAS DE UN ANALISTA DE TESORERÍA”, en el que se describen la estructura orgánica, organigrama, así como el objetivo y funciones que son de su competencia. Asimismo, se integra este manual con el propósito de brindar una herramienta administrativa que sirva como instrumento de inducción, orientación e incluso que ayude a la toma de decisiones en el área de tesorería.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Introducción | Página: 3 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

1. GENERAL

A. Descripción de la empresa

La empresa mexicana “Consultora Tecnológico Administrativa de México S.A. de C.V.” fue fundada en 1998 con el objetivo de prestar servicios multidisciplinarios de calidad; principalmente orientados a la gestión administrativa, gobierno corporativo, asesoría contable y financiera, impuestos, servicios legales, auditoría interna con análisis de riesgo, asesoría en recursos humanos y tecnologías de información, entre otros.

En COTAMSA se ha conformado un equipo de trabajo altamente capacitado en diversas disciplinas y con variadas áreas de especialidad, que es capaz de generar soluciones ágiles y prácticas para un mejor desempeño de los negocios.

Empleamos alta tecnología en el manejo de la información, lo que facilita el análisis y nos permite identificar rápidamente las áreas de oportunidad para apoyar el logro de los objetivos. Todo esto con la más alta confidencialidad, seguridad, transparencia y ética profesional que siempre nos han distinguido en COTAMSA.

Ofrece servicios internos y multidisciplinarios de calidad, orientada a la gestión de gobierno corporativo:

Cabina de Control

Gobierno Corporativo

Capital Humano

Legal

Auditoría Administrativa


Contraloría / Fiscal

Tecnología de Información

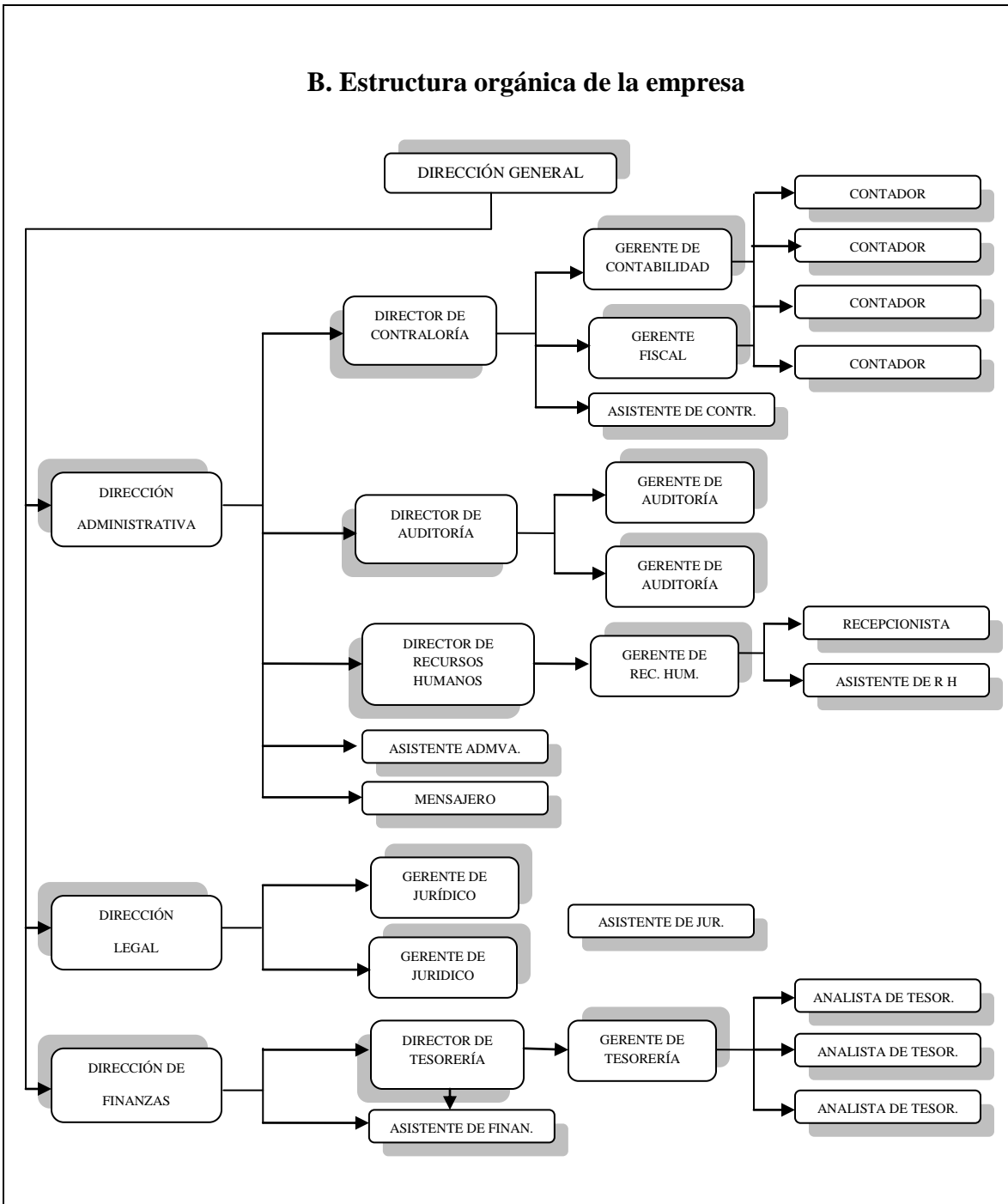
Tesorería y Financiamiento

Desarrollo de Negocios


| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: General | Página: 4 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

B. Estructura orgánica de la empresa



| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: General | Página: 5 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

C. Control del manual y registro

El mantenimiento de este manual está a cargo de la Dirección del Área de Tesorería de la compañía que en la actualidad es dirigida por la Dirección General. Los originadores de todas las páginas de éste manual se guardarán en la oficina, de quién será la autoridad final en cuanto al contenido del manual.


Cualquier revisión o actualización a este manual será dirigida a, autorizada por y distribuida desde esta oficina.

D. Distribución del manual

Las oficinas y funciones señaladas a continuación recibirán duplicados de este manual, los cuales se mantendrán actualizados con los cambios periódicos recibidos de la Dirección General de la empresa.

- Director General de la Empresa
- Director de Finanzas
- Director de Tesorería
- Gerente de Tesorería
- Analista de Tesorería

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: General | Página: 6 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---------------------|--------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

2. DEPARTAMENTO DE TESORERÍA OPERATIVA

A. Objetivos

- Organizar y controlar los flujos de efectivo para el pago de los gastos, así como recibir, concentrar, custodiar y manejar los fondos y valores de cada una de las empresas que les brindamos un servicio de consultoría, validando que el ingreso y las erogaciones que sean afines al presupuesto autorizado.
- Autorización del giro de cheques en base a los saldos disponibles y el flujo de caja diario, semanal, mensual y anual.
- Control y seguimiento de los cargos y abonos no identificados, registrados en las cuentas corrientes bancarias.
- Emisión de flujos de caja diarios, semanales, mensuales y anual reporte de gestión.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|--------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Departamento de Tesorería Operativa | Página: 7 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|--------------|

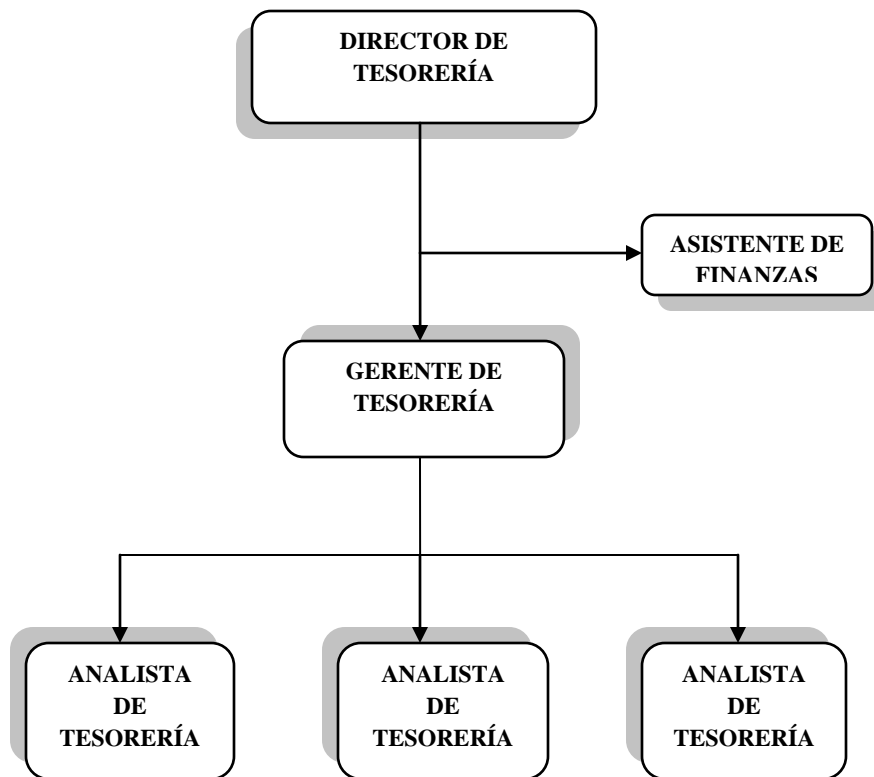


Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV

Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería

Tesorería Operativa

B. Estructura de la dirección de la tesorería




Elaboró:
María Elena Pérez

Aprobó:
Ing. Jaime C. Pro

Fecha de elaboración:
Enero, 2011

Sección: Departamento
de Tesorería Operativa


Página:
8

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

C. Políticas de operación


- El analista de tesorería, cotizará todos los jueves con cada una de las instituciones financieras las tasas de rentabilidad para realizar el cierre de las inversiones a un día y a plazo, de acuerdo a la tasa de los cetes que emite el Banco de México cada miércoles.
- El analista de tesorería, deberá de informar de forma semanal mediante un reporte a cada uno de los negocios, la posición de sus inversiones: Monto invertido, tasa y plazo.
- El analista de tesorería, informará al gerente de Tesorería cada mes mediante un reporte consolidado de las tasas de rentabilidad que se están aplicando a cada una de las cuentas bancarias que maneja con cada banco. El envío de esta información será por vía electrónica e-mail.
- Los días lunes a las 11:00 a.m. de cada semana, el analista de tesorería deberá de recibir por parte de contraloría, un informe estimado de los egresos (proveedores, nómina, impuestos, anticipos, etc.) que se pagarán en el transcurso de la semana que corre.
- Los días miércoles a las 11:00 a.m. de cada semana, el analista de tesorería deberá de recibir por parte de cuentas por pagar todos los pagos a proveedores autorizados para ser pagados al siguiente viernes.
- Los días de pago a proveedores son los viernes de 16:00 a 18:00 horas para entrega de cheques y/o comprobante de las transferencias realizadas a los proveedores.
- Todos los pagos a proveedores se realizarán vía transferencia electrónica, anexando una copia de su estado de cuenta bancario y una carta instrucción con sus datos bancarios firmada por el proveedor.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|--------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Departamento de Tesorería Operativa | Página: 9 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|--------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Los días 12 y 27 a las 11:00 a.m. de cada mes, el analista de tesorería deberá de recibir por parte del área de recursos humanos todas las nóminas autorizadas para que sean procesadas oportunamente a los empleados de cada empresa. ➤ Los días 14 a las 11:00 a.m. de cada mes, el analista de tesorería deberá de recibir por parte del área fiscal todos los impuestos: Federales, I.M.S.S y 2 % sobre nóminas autorizados para que sean procesadas oportunamente. ➤ Los pagos urgentes que se requieran realizar por cuestiones especiales fuera de las fechas estipuladas por la Dirección de Tesorería, deberán de ser entregadas las órdenes de compra ya autorizadas al área de Tesorería 48 horas previo a la fecha de su pago. ➤ El analista de Tesorería, deberá de entregar al cierre del día a él área de contabilidad, toda la documentación relacionada con los movimientos realizados en los portales bancarios en la operación del día, como son: Fondeos de cuentas pagadoras, concentración de cobranza, pagos a proveedores, impuestos, sueldos y salarios, operaciones en divisas cerradas con las casas de cambio y/o bancos. ➤ Para el trámite de la apertura de una cuenta bancaria de cheques en moneda nacional o moneda extranjera, o de una cuenta de inversión. El analista de Tesorería, debe de recibir las instrucciones por escrito mediante un mail. ➤ Para realizar cualquier tipo de movimiento bancario en los portales de las instituciones financieras por parte del área de Tesorería, las firmas autorizadas para este tema deberán de operar de forma mancomunada. |
|---|

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Departamento de Tesorería Operativa | Página: 10 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|


| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

3. FUNCIONES DEL ANALISTA DE TESORERÍA

A. Operación diaria


- Revisar de los saldos bancarios al inicio del día en cada una de las instituciones financieras con las que tenemos cuentas de cheques e inversiones.
- Revisar de los vencimientos de las inversiones: Interés ganado e ISR.
- Determinar los flujos de operación del día para cada empresa.
- Capturar los fondeos de operación de: Las cuentas de inversión a las cuentas de pago en cada uno de los portales bancarios, por cada una de las empresas de acuerdo a sus requerimientos de pago.
- Capturar la concentración de la cobranza de forma global de: Las cuentas de cobranza a las cuentas de inversión en cada uno de los portales bancarios.
- Dar la primera autorización en cada unos de los portales bancarios de todos los movimientos bancarios que se realizarán, tanto de pagos como de cobranza.
- Solicitar al Gerente de Tesorería o al Director de Tesorería, la segunda autorización y la aplicación de todos los movimientos bancarios que se realizarán, tanto de pagos como de cobranza.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 11 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

- Una vez ejecutados los movimientos bancarios, revisar los saldos bancarios finales en cada una de las instituciones financieras de las cuentas de inversión para el cierre de las mismas.
- Realizar la cotización de las tasas de rendimiento para el tema de inversiones con cada una de las instituciones financieras.
- Preparar en excel, la cédula de las inversiones para cada banco y cerrar las inversiones.
- Realizar la cotización del tipo de cambio en divisas con las casas de cambio y/o bancos.
- Registrar en el ERP todos los movimientos bancarios que se realicen entre cuentas propias por concepto de: Fondeos de cuentas de inversión a cuentas pagadoras, concentración de cobranza a las cuentas de inversión y compra y/o venta de dólares entre cuentas propias.
- Entregar físicamente a él área de contabilidad todos los movimientos bancarios realizados y registrados en el ERP con su soporte correspondiente.


| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 12 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

B. Pago a proveedores


- El analista de Tesorería, recibe del área de cuentas por pagar todas las solicitudes de pago debidamente autorizadas.
- Se elabora en el ERP un reporte de pagos, en donde se valida y comparan las solicitudes físicas contra la que emite el sistema empresa por empresa.
- Se ingresa al ERP, accedendo al módulo de cuentas por pagar y se procede a generar las propuestas de pago a proveedores por cada una de las empresas; en caso de que los pagos fueron solicitados por medio de cheque, se proceden a emitir los cheques; en caso de que los pagos fueron solicitados por medio de transferencia, se proceden a generar los lay-outs, se envían vía E-Mail a la PC donde se encuentran los portales bancarios para posteriormente importar los archivos de los lay-outs para ser procesados.
- Se registran todos los pagos a proveedores que se realizarán, tanto vía cheque como vía transferencia, en los controles de flujo de las empresas que se llevan en excel para determinar el fondeo de las cuentas pagadoras y se capturan los importes en los portales bancarios.
- Dar la primera autorización en cada unos de los portales bancarios de todos los pagos a proveedores que se realizarán vía transferencia por cada una de las empresas.
- Solicitar al Gerente de Tesorería o al Director de Tesorería, la segunda autorización y la aplicación de todos los pagos a proveedores que se realizarán vía transferencia por cada una de las empresas.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 13 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

- Se imprimen en los portales bancarios los comprobantes de los pagos realizados, se anexa a la orden de compra y se sella de pagado.
- Se validan y registran en el ERP todos los pagos de los proveedores realizados, tanto vía cheque como vía transferencia. Se imprime el soporte del ERP y se entrega toda la documentación de los pagos realizados por Tesorería a él área de cuentas por pagar con firma de acuse de recibido.
- Los pagos de proveedores en divisas que requieren ser pagados vía transferencia o con cheque en divisas pagaderos en México, deberán de cerrarse con la casa de cambio y/o banco dependiendo el tipo de cambio mediante una carta instrucción que deberá de firmar el Gerente o Director de Tesorería. Posteriormente el analista de Tesorería en el ERP: Genera una orden de compra a favor de la casa de cambio y/o banco en moneda nacional, envía el documento para ser autorizado y finalmente corre el mismo proceso en el ERP y portal bancario que el de un pago a proveedor.
- Se autorizan en el ERP los diarios de anticipos para validar que la cuenta bancaria pagadora y la forma de pago sean las correctas.
- Si existen proveedores o acreedores nuevos que el área de sistemas de de alta en el ERP, deberá de informar al analista de Tesorería con todos los datos correspondientes vía E-Mail para que este a su vez, les asigne el tipo de: Cuenta pagadora, forma de pago y tipo de segmento al que pertenece.


| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 14 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

C. Pago de nóminas


- El analista de Tesorería, recibe del área de recursos humanos todas las solicitudes correspondientes el pago de las nóminas por cada empresa debidamente autorizadas.
- Se elabora en el ERP un reporte de pagos de nómina, en donde se valida y comparan las solicitudes físicas contra la que emite el sistema empresa por empresa.
- Se ingresa al ERP, accedando al módulo de cuentas por pagar y se procede a generar las propuestas de pago de sueldos y salarios por cada una de las empresas; en caso de que los pagos fueron solicitados por medio de cheque, se proceden a emitir los cheques; en caso de que los pagos fueron solicitados por medio de transferencia, se proceden a generar los lay-outs, se envían vía E-Mail a la PC donde se encuentran los portales bancarios para posteriormente importar los archivos de los lay-outs para ser procesados.
- Se registran todos los pagos de las nóminas que se realizarán, tanto vía cheque como vía transferencia, en los controles de flujo de las empresas que se llevan en excel para determinar el fondeo de las cuentas pagadoras y se capturan los importes en los portales bancarios.
- Dar la primera autorización en cada unos de los portales bancarios de todos los pagos correspondientes al pago de la nómina que se realizarán vía transferencia por cada una de las empresas.
- Solicitar al Gerente de Tesorería o al Director de Tesorería, la segunda autorización y la aplicación de todos los pagos de las nóminas que se realizarán vía transferencia por cada una de las empresas.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 15 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

- Se imprimen en los portales bancarios los comprobantes de los pagos realizados, se anexa a la orden de compra y se sella de pagado.
- Se validan y registran en el ERP todos los pagos de las nóminas realizados, tanto vía cheque como vía transferencia. Se imprime el soporte del ERP y se entrega toda la documentación de los pagos realizados por tesorería a él área de contabilidad con firma de acuse de recibido.
- Este mismo proceso corre en conjunto con Recursos Humanos y Tesorería, para el tema de finiquitos, liquidaciones y préstamos del fondo de ahorro.


| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 16 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

D. Pago de impuestos


- El analista de Tesorería, recibe del área fiscal todas las solicitudes correspondientes a los pagos de los impuestos federales, I.M.S.S y 2 % sobre nóminas de pago por cada empresa debidamente autorizadas.
- Se elabora en el ERP un reporte de pagos, en donde se valida y comparan las solicitudes físicas contra la que emite el sistema empresa por empresa.
- Se ingresa al ERP, accedendo al módulo de cuentas por pagar y se procede a generar las propuestas de pago para los impuestos por cada una de las empresas; en caso de que los pagos fueron solicitados por medio de cheque, se proceden a emitir los cheques; en caso de que los pagos fueron solicitados por medio de transferencia, se proceden a realizar los pagos directamente en los portales bancarios.
- Se registran todos los pagos de los impuestos que se realizarán, tanto vía cheque como vía transferencia, en los controles de flujo de las empresas que se llevan en excel para determinar el fondeo de las cuentas pagadoras y se capturan los importes en los portales bancarios.
- Dar la primera autorización en cada unos de los portales bancarios de todos los fondeos para el pago de los impuestos por cada una de las empresas.
- Solicitar al Gerente de Tesorería o al Director de Tesorería, la segunda autorización y la aplicación de todos los fondeos para el pago de los impuestos por cada una de las empresas.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 17 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

- Se ingresa a los portales bancarios, en el menú que les corresponda para realizar el pago de los impuestos correspondientes a: La tesorería de la federación, tesorería del distrito federal y instituto mexicano del seguro social. Se autorizan y aplican los pagos.
- Se imprimen en los portales bancarios los comprobantes de los pagos realizados, se anexa a la orden de compra y se sella de pagado.
- Se validan y registran en el ERP todos los pagos de los impuestos realizados, tanto vía cheque como vía transferencia. Se imprime el soporte del ERP y se entrega toda la documentación de los pagos realizados por tesorería a él área de contabilidad con firma de acuse de recibido.


| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 18 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

E. Operación de control interno

- El analista de Tesorería, realiza la elaboración de los flujos de operación semanales y su actualización diaria por cada una de las empresas que se administran en la Tesorería.
- Realiza las conciliaciones de operación por cada una de las empresas que se administran en la tesorería.
- A principios de cada mes, se monitorea la llegada de los estados de cuenta originales por cada institución bancaria de todas las empresas que se administran en la Tesorería y se entrega dicha documentación a él área de contabilidad con acuse de recibido.
- Una vez a la semana, las instituciones financieras nos hacen llegar los comprobantes de las inversiones que pactamos con cada una de ellas y son entregados a el área de contabilidad con acuse de recibido.
- El analista de Tesorería, lleva un control de todas las cuentas de cheques tanto en moneda nacional como en dólares que se tienen aperturadas en cada una de las instituciones financieras. Así mismo se encarga de dar de alta en el ERP los talonarios nuevos de las chequeras de nuevo ingreso.
- Resguarda los contratos bancarios originales de cada una de las cuentas bancarias que se tienen aperturadas en las instituciones financieras.
- Archivar todos los acuses de recibido y/o documentos de alguna actividad administrativa.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 19 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |


F. Reportes institucionales

- El analista de Tesorería realizará a principios de cada mes un reporte de la proyección de los flujos con los ingresos y egresos estimados durante todo el mes por cada una de las empresas que se administran en la Tesorería. Este reporte deberá de ser enviado vía E-Mail a: El director y Gerente de Tesorería, Director de Finanzas, Director de Contraloría y Director de cada negocio que administramos.

G. Análisis de las inversiones institucionales

- El analista de Tesorería realizará a principios de cada mes, un reporte consolidado de todas las inversiones en moneda nacional que se realizaron durante el mes anterior que servirá de base para realizar el reporte de rentabilidad.
- Posteriormente realizará un análisis de la rentabilidad y emisión de un reporte consolidado de las inversiones en moneda nacional que se realizaron durante el mes anterior para ser presentado al Director General de la empresa.


| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 20 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

H. Negociaciones con instituciones financieras

- El analista de Tesorería, realiza los trámites correspondientes para las aperturas de las cuentas de cheques y/o inversión en moneda nacional con los bancos.
- Realiza la cancelación de las cuentas de cheques y/o inversión cuando estas ya no van a ser utilizadas.
- Realiza los trámites correspondientes para la actualización de los portales bancarios.
- Realiza las negociaciones de las tasas de rentabilidad para el tema del cierre de las inversiones con cada banco.
- Realiza los trámites correspondientes para renovar las líneas de crédito asignadas a las tarjetas de crédito corporativas.
- Solicita nuevas tarjetas corporativas y realizar la cancelación de las mismas cuando los usuarios se dan de baja en la empresa.
- Aclaraciones de cargos o abonos que realizados en las cuentas de cheques no reconocidos por la empresa.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 21 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|


| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

I. Atención a los clientes

- El analista de Tesorería, realiza la revisión de los pendientes con los clientes institucionales y le da el seguimiento de forma oportuna hasta que se concluyan. Estos pueden ser:
 - I. En el tema de aclaraciones por partidas reflejadas en los estados de cuenta que no reconoce la empresa.
 - II. Trámites de cancelación o aperturas nuevas solicitadas por la empresa.
 - III. Dar de alta y baja las firmas de las personas autorizadas por el Director del negocio para librar cheques.

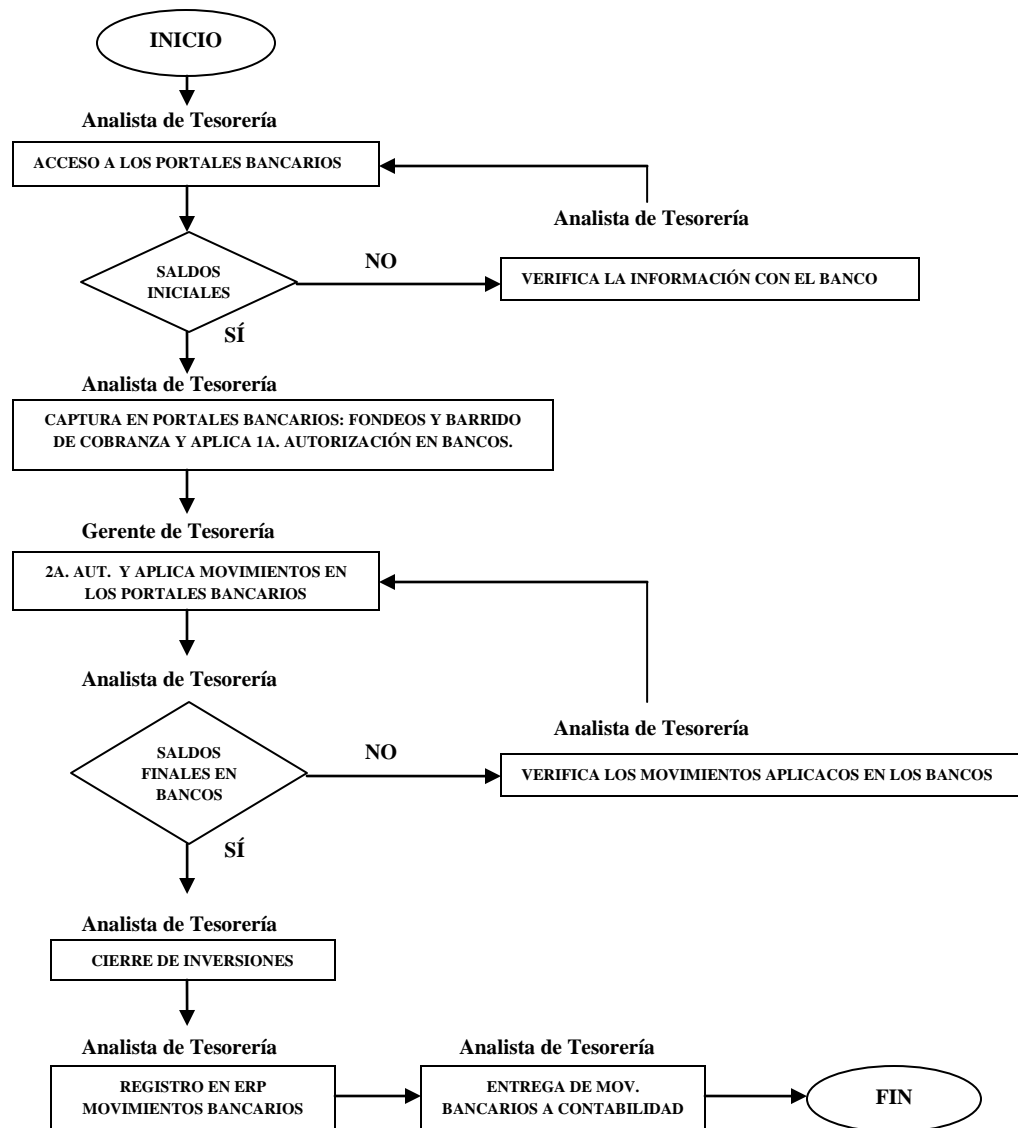
- Y cualquier otro tema que nos soliciten realizar, tanto nuestros clientes institucionales como nuestras áreas internas de la empresa.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Funciones del analista de tesorería | Página: 22 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

4. DIAGRAMAS DE LOS FLUJOS DE OPERACIÓN

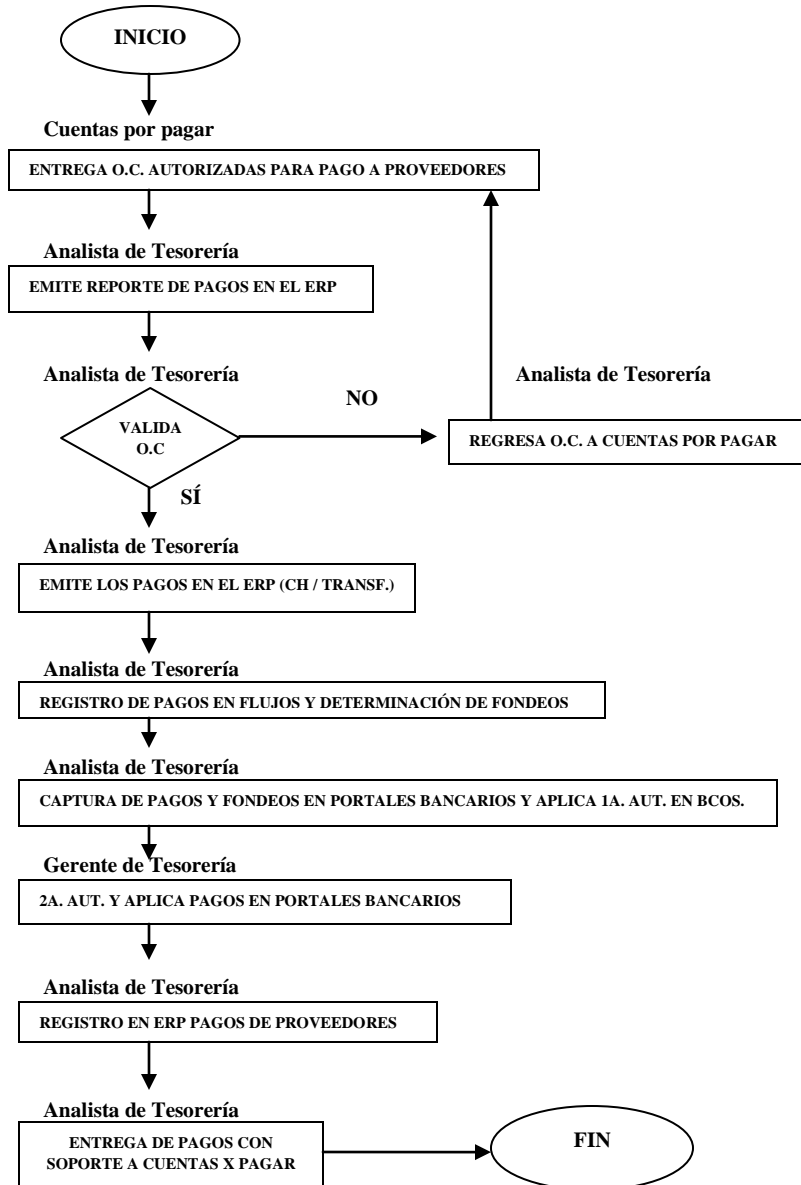
A. Operación diaria




| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Diagramas de los flujos de operación | Página: 23 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

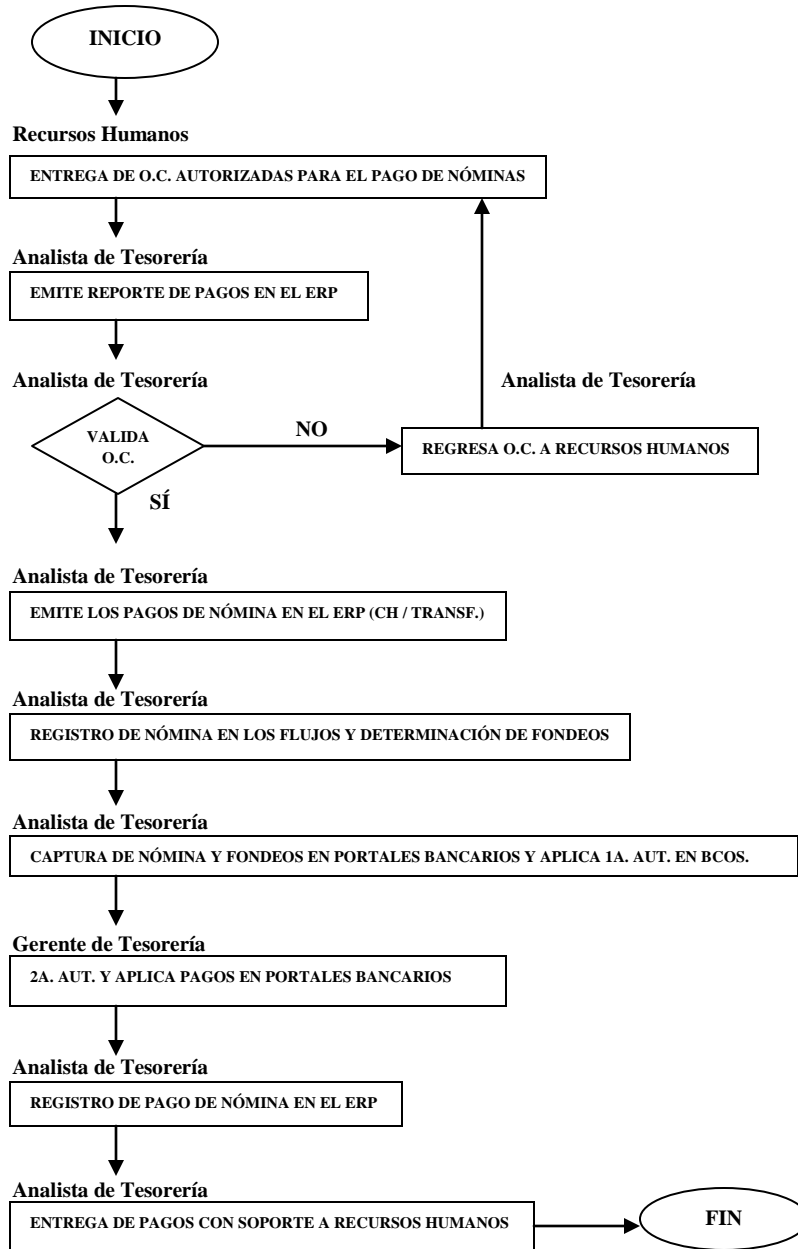


B. Pago a proveedores




| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

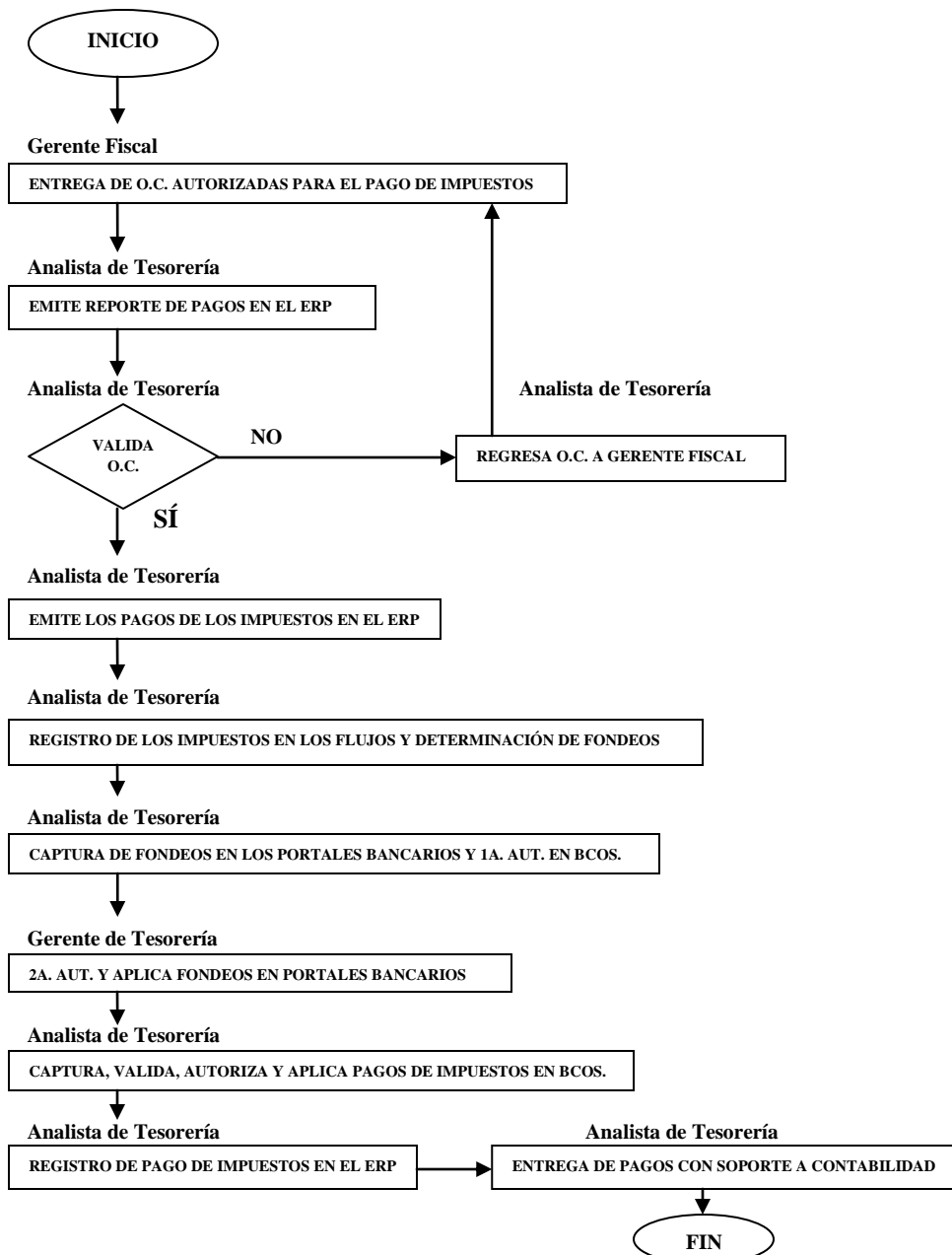
C. Pago de nóminas




| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Diagramas de los flujos de operación | Página: 25 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|---|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

D. Pago de impuestos



| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Diagramas de los flujos de operación | Página: 26 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|--|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |


5. ACTUALIZACIÓN Y CONTROL

A. Capacitación

La capacitación es la mejor oportunidad de desarrollar las potencialidades de una Analista de Tesorería para desempeñar mejor su trabajo. Una capacitación de calidad debe de contar con ciertas características en sus cursos para el mejor control y manejo del flujo de efectivo. Estas deberán ser:

- Macros en Excel, Formulas: Sumar SI – Condicionales y BuscarV – Validaciones – Gráficos de posiciones de Tesorería.
- Conciliaciones bancarias: Elaboración de Planilla automática en Excel de CB. Paso a paso para conciliar. Desarrollo de Papeles de Trabajo. Asientos contables de Conciliación Bancaria.
- Arqueo de caja: Elaboración de Planilla automática en Excel de Arqueo de Caja. Desarrollo de Papeles de Trabajo. Asientos contables de Arqueos de Caja.
- CASH FLOW: Elaboración de Planilla automática en Excel de CASH FLOW. Desarrollo de Papeles de Trabajo. Caso Práctico Tango gestión.
- Mercado de Valores en México. Clasificación y actores principales
- Mercado de Deuda (dinero y largo plazo). Principales instrumentos, su operación, cálculo de rendimientos y análisis
- Mercado de Capitales. Principales instrumentos, su operación, cálculo de rendimientos y análisis
- El Modelo de Valuación de Activos de Capital (CAPM)
- Introducción a los Productos Financieros Derivados
- Adelantados (Forwards)
- Futuros (Futures)
- El MEXDER. El mercado de futuros en México
- Lectura y análisis de la información bursátil en periódicos especializados

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Actualización y control | Página: 27 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |


B. Control y resguardo de documentos administrativos

El control y resguardo de documentos en papel, archivos en la PC y vía e-mail que administra el “Analista de Tesorería” se establece para que para:

- Puedan ser localizados de forma organizada, fácil y oportunamente.
- Sean analizados y revisados periódicamente conforme sea necesario y aprobados en cuanto a su exactitud por el personal adecuado.
- Los contratos bancarios de las cuentas actuales, tanto en moneda nacional como en divisas están disponibles en las ubicaciones en donde se desarrollan las operaciones de la Tesorería operativa.
- Los documentos obsoletos y contratos bancarios no vigentes serán retirados con prontitud para evitar un uso indebido y serán enviados al control del archivo muerto.
- Cualquier documento o contrato bancario obsoleto retenido para propósitos legales y/o propósitos históricos, han sido debidamente identificados.

La estrategia fundamental de la Dirección de la Tesorería en la empresa “Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV”, consiste en emplear el sistema de control de información, documentos y contratos bancarios para almacenar y utilizar solo la más actual y vigente.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Actualización y control | Página: 28 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

C. Control de la operación en la Tesorería


La Tesorería es una forma de organizar los procesos de los recursos financieros de modo que los diferentes enlaces tanto a los sistemas internos de las empresas y las partes externas son integrados electrónicamente, posiblemente, pero no necesariamente relacionados con Internet. El objetivo es mejorar la eficiencia y reducir así el costo de las operaciones de Tesorería.

Las empresas pueden organizar sus operaciones de tesorería, ya sea como un servicio o centro de costos para minimizar la exposición y el riesgo, o como un centro de beneficios para gestionar los riesgos de la compañía para maximizar el beneficio económico dentro de límites razonables. En cualquier caso, la empresa “Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV” tendrá que aplicar estrictos controles internos sobre la función de tesorería.

La Dirección de Tesorería tendrá que delinear una política de establecimiento de los riesgos financieros que el Tesorero puede tomar, el personal responsable de la aplicación de las políticas y los límites de sus responsabilidades, y las técnicas de cobertura que sean aceptables para el tesorero de usar.

El tesorero desempeña el papel principal en ver que las políticas de la Dirección de la Tesorería se lleven a cabo mediante la creación y el mantenimiento de comunicaciones con todas las partes de la empresa que implique un riesgo, establecer y mantener relaciones de negocios con bancos e instituciones financieras, la definición de las responsabilidades del personal, los controles del sistema, los límites, y supervisar el control de acceso a los portales bancarios y las funciones de back office.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Actualización y control | Página: 29 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|


| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |

D. Operación para trabajar en contingencia

Los procesos de operación actuales de Organización, Administración y Control son realizados de forma manual, es decir, todo es llevado a través de hojas de Excel:

- Actualización de los layouts para pago de proveedores.
- Actualización de los layouts para pago de nómina.
- Validación de la información que se entrega por layouts corresponda a lo autorizado en el ERP.
- La captura de los movimientos en los portales bancarios será en forma manual operación por operación, salvo la nómina y pagos programados de proveedores a los días viernes estos son a través de 2 dos lay-outs por cada empresa y tipo de movimiento.
- La operación en tesorería no se verá aplicada de forma directa a contabilidad, esta es documentada para su registro y aplicación en contabilidad.
- El proceso de conciliación bancaria (ingresos y egresos) y control se realizara de forma manual en contabilidad a la llegada de los estados de cuenta.
- La intervención del factor humano en cada proceso es al 100% y lo que ello implica un margen de error.

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Actualización y control | Página: 30 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|

| | |
|---|--|
|  | Consultora Tecnológico Administrativa de México SA de CV |
| | Manual de Funciones Operativas – Administrativas para un Analista de Tesorería |
| | Tesorería Operativa |
| 6. REVISIÓN Y VALIDACIÓN DEL MANUAL | |

| NOMBRE Y PUESTO | FIRMAS |
|---|--------|
| Lic. Raúl Francisco Trejo Velasco Dirección de Tesorería | |
| Lic. Johanna Mendez Pinto Gerente de Tesorería | |
| C.P. Hayde Hernández Gongora Dirección de Normatividad | |
| Ing. Hugo Hernandez Gongora Dirección General | |
| | |

| | | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|
| Elaboró: María Elena Pérez | Aprobó: Ing. Jaime C. Pro | Fecha de elaboración: Enero, 2011 | Sección: Actualización y control | Página: 31 |
|-------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|---------------|

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Una buena tesorería no es nunca fruto de la improvisación del momento, se basa en:

- A. Que la empresa obtenga beneficios
- B. Que la gestión financiera y general de la empresa se haya planteado con toda seriedad.

La Tesorería financia todo el ciclo productivo de toda la empresa en marcha. Se produce una circulación continua de capital, que circula desde el propio dinero metálico que se mantiene en caja y bancos, los bienes materiales (inventarios equipos y edificios), y los activos financieros semilíquidos (cuentas por cobrar), los que finalmente terminan convirtiéndose en efectivo.

Este flujo monetario generado por las actividades propias del negocio puede ser incrementado por fuentes ajenas mediante: Préstamos, aumentos de capital y la cobranza a proveedores.

Los problemas más importantes en la Tesorería:

1. Insolvencia: El no contar con la suficiente disponibilidad en el tiempo y lugar adecuado para hacer frente a las obligaciones y financiamientos de la empresa. El incumplimiento de este objetivo puede tener serias consecuencias, tales como el descrédito, la necesidad de acudir a sistemas poco favorables de financiación. Pudiendo llegar finalmente a la quiebra por falta de liquidez.
2. Falta de capital: El no mantener un saldo de tesorería que permita a la empresa sostener decisiones empresariales del corto mediano y largo plazo, referidos al financiamiento del capital de trabajo operativo, a la ampliación de sus mercados (lanzamiento de un nuevo producto a la actualización tecnológica la cual es sumamente acelerada u otras inversiones en planta o equipos.

Los recursos financieros, como los recursos que utilizan las empresas (préstamos o aportaciones de capital), requieren de un uso racional y sobre todo eficiente, al garantizar el surgimiento y desarrollo de las mismas. Dicho de una forma más simple: la subsistencia.

El empleo de técnicas que contribuyan a una correcta planificación de la disponibilidad, necesidad y uso de los recursos monetarios, constituye una tarea de importancia vital para las organizaciones. El desconocimiento voluntario o involuntario, por ignorancia o por simple omisión, solo contribuirá a colocar a la empresa en una posición desfavorable que puede conllevar incluso a su desaparición.

En la medida en que aumenta el nivel de complejidad de la actividad económica se hace más importante el empleo de técnicas de análisis, control y evaluación que permitan pulsar constantemente el "estado de salud" de la organización, implementando oportunamente las acciones correctivas que posibiliten subsanar las desviaciones ocasionadas por factores internos y/o externos. En este sentido, el flujo de efectivo es una herramienta relativamente sencilla que contribuye al logro de estos objetivos para el área de Tesorería en una organización.

Por lo tanto, la hipótesis "Si se desarrolla el manual operativo – administrativo, se podrán eficientar las funciones que se realizan en el puesto del analista de tesorería en una empresa de consultoría" quedo comprobada.

BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA



Amaro Maximiano Antonio César
Fundamentos de Administración
Edición 1ra. 2009
Editorial Pearson Prentice Hall
México D.F.



Balk David / Gómez Mejía Luis
Administración
Edición 1ra. 2003
Editorial Mc Graw-hill
México D.F.



Bernal Torres César Augusto / Sierra Arenjo Hernán Darío
Proceso Administrativo para las Organizaciones del Siglo XXI
Edición 1a. 2008
Editorial Pearson Prentice Hall
México D.F.



Certo Samuel C.
Administración Moderna
Edición 8va. 2001
Editorial Pearson Prentice Hall
Colombia.



Chiavenato Adalberto
Administración –Proceso Administrativo-
Edición 3ra. 2000
Editorial Mc Graw-hill
México D.F.



Diamond, Suzan Z

Como preparar Manuales Administrativos

Edición 1ra. 1983

Editorial Interamericana

México D.F.



Duhalt Krauss Miguel

Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas



Fernández Arenas José Antonio

Proceso Administrativo

Edición 1ra.

Editorial Diana

México D.F.



George Jr., Claude S. y Álvarez Lourdes

Historia del Pensamiento Administrativo

Edición 2da. 2005

Editorial Pearson Prentice Hall

México D.F.



Gómez Ceja Guillermo

Planeación y Organización de Empresas

Edición 1ra. 1998

Editorial Diana

México D.F.







M. en C. Bustos Farías Eduardo

Trabajo del IPN del Proceso Administrativo

Junio, 2003.

México D.F.

-  Pomeroy Richard W.
Recopilación de Víctor Lazaro
Gráficas de los Sistemas y Procedimientos
México D.F. 1965
-  Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary
Administración
Edición 8va. 2005
Editorial Pearson Prentice Hall
México D.F.
-  Robles Valdés Gloria / Alcerreca Joaquín Carlos
Administración: Un enfoque Interdisciplinario
Edición 1ra. 2000
Editorial Pearson Prentice Hall
México D.F.
-  Redondo López Carmen / Diez de Castro José
Administración de Empresas
Edición 1ra. 1995
Editorial Pirámide
México D.F.

FUENTES EN INTERNET

@ www.cgeson.gob.mx

@

www.sisi.org.mx/jspsi/documentos/2007/seguimiento/06101/0610100026607_065.p

df

@

http://portal.veracruz.gob.mx/pls/portal/docs/PAGE/CGINICIO/CONTRALORIA/MANUALESDEPROCEDIMIENTOS/MANUAL_PROC_RF.PDF

@

<http://www.cinvestav.mx/LinkClick.aspx?fileticket=v0EsgIkUdu8%3D&tabid=197&language=es-MX>

@

www.frrg.unt.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.ptt