

240  
2/7/85



**Universidad Nacional Autónoma de México**

Facultad de Contaduría y Administración

**LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION  
DENTRO DE LAS EMPRESAS**

Seminario de Investigación Contable  
Que en opción al grado de  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

Presenta

**ANA MARIA SILVA ORTIZ**



## **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 está 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.

LA IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION DENTRO DE LAS EMPRESAS.

INTRODUCCION.

<u>CAPITULO 1</u>	<u>GENERALIDADES.</u>	<u>PAGS.</u>
1.1	Definición de Organización -----	1
1.2	Sistemas y procedimientos -----	11
1.3	Control Interno -----	18
<u>CAPITULO 2</u>	<u>DE LA EMPRESA</u>	
2.1	Concepto -----	22
2.1.1	Elementos -----	24
2.1.2	Aspectos fundamentales -----	26
2.1.3	Concepto de empresario -----	28
2.1.4	Fines que persigue -----	31
2.2	Tipos de empresas -----	32
2.2.1	Definición de organigrama -----	38
2.2.2	Responsabilidad de funciones -----	40
2.2.3	Jerarquía de puestos -----	42

CAPITULO 3 DESCRIPCION, DISEÑO DE FORMAS, FLUJOGRAMAS, ( DESCRIPCION GRAFICA DE FUNCIONES ) DE LOS DEPARTAMENTOS REQUERIDOS .

3.1 Caja -----	45
3.2 Compras -----	50
3.3 Almacén -----	59
3.4 Ventas -----	64
3.5 Crédito y Cobranzas -----	70
3.6 Facturación -----	75
3.7 Personal -----	78

CAPITULO 4 MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

4.1 Funciones, flujogramas y diseño de formas -----	92
---	----

CAPITULO 5 CONCLUSIONES 101

BIBLIOGRAFIA.

## INTRODUCCION .

Desde su creación hasta la época actual todos los hombres se han fijado determinados objetivos, para alcanzarlos durante el --- transcurso de la vida de cada uno de ellos, y para el logro de cada uno de esos objetivos se ha valido de medios, los cuales vienen a ser los elementos necesarios para el logro de sus fines, pero para que esos fines sean - cada vez mejores, han tenido que seleccionar y estudiar los medios, y ésto es lo que ha hecho que el hombre sea básicamente un planificador.

Por lo antes mencionado, vemos que al iniciarse cualquier empresa, inmediatamente fija sus objetivos y además establece una -- serie de planes para que de una manera eficaz y razonable se obtengan dichos objetivos.

Dentro de las empresas, existen unos más importantes- que otros. Dentro de los primeros o sea de los más relevantes, se encuentran la organización de las mismas.

Este trabajo de tesis está enfocado precisamente a la importancia que tiene actualmente la organización dentro de las empresas, sin importar el tamaño de las mismas, ya que éstas no alcanzarán a ver realizados sus objetivos, si no cuentan con una apropiada organización que -- les produzca los beneficios y objetivos que se fijaron al ser establecidas.

Se pretende mediante la elaboración de este seminario diseñar los manuales de organización de los diferentes departamentos que - en un momento dado proporcionarán información al departamento de Contabili

*dad para la elaboración de los Estados Financieros, estableciendo mediante estos manuales los controles necesarios para que la información llegue a este departamento en forma fluida y oportuna.*

*De igual manera y teniendo como soporte la organización que se ha delimitado en otras áreas se pretende diseñar y establecer un manual para el Departamento de Contabilidad, objetivo básico de este seminario.*

*CAPITULO " 1 "*

1 - Generalidades . Definición de los Conceptos Basicos de :

1.1 ) Organización.

1.2 ) Sistemas y Procedimientos.

1.3 ) Control Interno.

En este capítulo de nuestra tesis, trataremos de dar a comprender los principales conceptos, que nos llevará al desarrollo integral de la misma.

El primer concepto que trataremos de dar a conocer es el de " Organización " , ya que es la base principal de toda empresa, dando como resultado el buen funcionamiento de la misma. Pero para ello tenemos que contar con un buen sistema de organización siguiendo una serie de procedimientos los cuales nos llevarán a la obtención de una mayor eficiencia efectividad y economía para la empresa.

El papel que desempeña Sistemas y procedimientos dentro de la empresa es parte integral del trabajo de cada ejecutivo, como lo veremos en el transcurso del desarrollo de este tema.

Asimismo, trataremos el concepto de control interno ,que está profundamente ligado con el estudio de la organización de las empresas ; pues del control interno depende la coordinación del sistema y de los procedimientos de una organización, de tal manera que el trabajo de un empleado independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro, y sobre todo desvanece la posibilidad de un fraude en la empresa.

*En tal virtud el presente trabajo lo hemos dividido en las siguientes etapas .....*

## 1.1 ORGANIZACION.

*La palabra organización proviene del latin " Organum " que aparece desde el siglo XVI. Así en los clásicos castellanos el verbo - organizar lo hallamos elegantemente suplido por " Formar, asentar, establecer, trazar y muchos otros que deberán aplicarse según la índole que de la acción lo reclame. ( 1 )*

*Antes del siglo XVI no aparece esta palabra en ningún - tratado, libro o escrito, por lo que sería en vano buscar alguna declina-- ción de la palabra organización antes de esta época.*

*Este nuevo vocablo como " Un estado de cosas, tal como - el orden que preside el ejercicio de cualquier actividad, y aún la estruc- tura de las instituciones, tanto públicas como privadas ". ( 2 )*

*En una bibliografía de Napoleón, según escribe Yvon Vai- llant en el año de 1824 se dice que : " La Organización de su ejército es- tan perfecta que apenas constituye un trabajo ; todo allí está determinado todos los hilos están en su mano " . ( 3 )*

*( 1 ) Diccionario Critico Etimológico ; Joan Crominas y Enciclopedia --- Universal Ilustrada.*

*( 2 ) Tratado de Organización de las Empresas ; George Leener.*

*( 3 ) Historia de Napoleón ; Yvon Vaillant.*

Con base en lo anterior, se puede afirmar que en forma paulatina y a través del tiempo se fué extendiendo el empleo de la palabra organización, pero se le daba un sentido con relación a un grupo de cosas.

Verbigracia : Se empezó a hablar de la organización judicial, de las congregaciones religiosas, de la organización financiera del estado, de la organización trivial de los pueblos primitivos ,etc.

El concepto de organización rápidamente va adquiriendo el significado actual, es así como en 1877 A. Guibaut, en su tratado de " - Economía Industrial " , compara a la organización, con un conjunto de medios apropiados con fines propios.

Littré, en su diccionario de la Lengua Francesa aparecido en 1869, le dió un sentido diferente al tradicional, al definirla como " el hecho de dar forma a un organismo y de regular su estructura interna ; por ejemplo : Organizar un ejercito o una administración " . ( 4 )

Se puede considerar que desde aquella época ya se tenía -- por completo la idea de lo que significa organizar, pues sus conceptos y -- afirmaciones eran aplicables y coincidentes a las ideas de hoy en día con respecto a lo que significa.

Al hablar de los orígenes del vocablo organización se podría creer erróneamente que esta idea era desconocida en el pasado, ya que su definición no aparece clara hasta principios del siglo XIX. La existencia de tal desconocimiento nos deja completamente sorprendidos sobre todo si recordamos los trabajos que nos han legado del pasado, tales como las Pirámides de Egipto, la Muralla China etc ., y que son resultado de una coordinación del trabajo y de esfuerzo.

'4) Organización de Empresas Industriales; Sprigel Lansburg.

Por lo tanto podemos afirmar que si bien es verdad que el concepto de organización fue definido por primera vez en el siglo XIX , la existencia de los factores y medios que la integran , es tan antigua como la humanidad misma.

No hay duda de que los grandes trabajos de la antigüedad fueron precedidos por la existencia de medidas organizadoras , ya que su ejecución requería de la ocupación simultánea de un gran número de trabajadores.

El concepto de la organización que se desprendía de la definición de la palabra " Organizar " dada por Litté era muy avanzada con respecto a las ideas comunes de la época , dicho vocablo fue objeto de una atención más generalizada , aunque en un círculo limitado, debido a la difusión de las actividades del ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor sobre la organización científica del trabajo. La organización definida con bastante exactitud como " Las ciencias de las relaciones entre los diferentes factores de la producción y especialmente entre el hombre y su herramienta ".

Debido a que Taylor inicia este tipo de trabajos es necesario enfatizar algunos de los aspectos de su obra :

- 1).- Aprovechar al máximo las capacidades, evitar desperdicios e incrementar la eficiencia.
- 2).- Se necesita una gerencia sistemática que descansa en leyes , reglas y principios.
- 3).- Se obtiene la máxima prosperidad cuando la producción es óptima , -- opinión contraria a la posición de quere producir poco para mantener más trabajos.

4).- El uso de los incentivos evitará y creará una atmósfera de comprensión y ayuda. ( 5 )

5).- Obtener sugerencias de los trabajadores a cambio de ofrecer :

- a) Mejores condiciones de trabajo; b) Bonos; c) Mejores salarios;
- d) Vacaciones; e) Consideración personal. ( 6 )

Al igual que Taylor, Henry L. Gantt, discípulo del anterior diseñó un sistema de incentivos en el que se establecen premios para el -- supervisor y el trabajador. Gantt diseñó un sistema gráfico que facilita - el planeamiento y control de un problema. Sus gráficas han sido generalmen- te aceptadas y se puede asegurar que sirvieron como modelo para los procedi- mientos actuales.

Los trabajos de difusión de los métodos de organización au- mentaron rápidamente y la doctrina de Henry, en Francia, ejercieron en este sentido una influencia decisiva, pues llevaron el problema al conjunto de servicios, tanto de las empresas privadas como de las públicas. Los prime- ros trabajos de Fayol aparecieron en el año 1900, contenían el resultado - de sus reflexiones sobre las tareas que incumben al ejecutivo de una empre- sa, así como su propia experiencia en los métodos de dirección.

Ha llegado el momento de precisar de manera más precisa el- concepto actual de " Organización ", para ello es menester tomar en cuen- ta algunas definiciones entre las que destacan los siguientes :

(5) Principios de Administración Científica; Taylor.

(6) El Proceso Administrativo; José Antonio Fernández Arena.

El Instituto de Organización Comercial e Industrial de la Cámara de Comercio de París la define diciendo que :

" La Organización es el conjunto de reglas o disciplinas - que coordinan los medios destinados a obtener un resultado determinado con los mínimos gastos y esfuerzos , " y agrega :

" Organizar es constituir las partes de un conjunto y asignar una función determinada a cada una de estas partes, con vistas todo -- ello a obtener un resultado determinado " . ( 7 )

" Se puede afirmar que la Organización es el instrumento número uno del que la administración se vale para realizar de la mejor manera posible los objetivos que persigue " . ( 8 )

En primer lugar, la Organización debe tomar en cuenta absoluta todas las actividades que dentro de una empresa se realizan. Estas actividades las desarrollan un número de individuos que ocupan puestos de diferentes categorías y que realizan trabajos de naturaleza distinta. La Organización así debe comprender la variada gama de labores que llevan a cabo - desde el director general hasta el empleado de menor categoría, incluye el trabajo especializado, lo mismo se trate de producción que de ventas, contabilidad etc.

La Organización debe tomar en cuenta, igualmente las actividades realizadas por el grupo obrero y por los empleados de la oficina, - así como las de mantenimiento y seguridad e intendencia. En una palabra - todas las que se ejecutan dentro de la empresa.

La Organización tiene una gran variedad de objetivos y funciona en ambientes; pero como se puede apreciar en las definiciones anteriores  
( 7 ) CHAMBRE DE COMERCE DE PARIS.

res, no se establecen límites de ninguna naturaleza para delimitar su área de actividad. Por el contrario, se hace patente la universalidad de su aplicación, tan es así que existe una Organización formal y otra informal.

Una Organización formal es el sistema de división del trabajo dentro de un organismo o empresa que da como resultado su estructura -- formal.

Es necesario establecer un sistema de división del trabajo- para, que las distintas labores que se deban realizar, puedan asignarse a individuos especialmente para que las desempeñen de una manera eficiente.

Una Organización informal " Es el agrupamiento más o menos- espontáneo, de los individuos que trabajan en una institución, por motivos- diferentes de las actividades de trabajo. "

Los grupos informales se forman por afinidades entre los - individuos, tales como : sexo, clase, grado de educación, preferencias comu- nes en materia deportiva ,etc.

Así se forman grupos informales entre empleados que son del mismo lugar de origen, entre las secretarias, entre los aficionados al bo- lice, dominó etc.

El " órgano " es un grupo formal de empleador, la "camarilla" es un grupo informal. ( 8a) .

" El objetivo de Organización persigue el obtener el mejor - aprovechamiento posible de los elementos con los que la empresa cuenta. (9)

( 8 ) Organización de oficinas; R.L. Peterson.

( 8a) Técnicas de Comunicación Administrativa: Miguel F. Duhat Krauss.

( 9 ) Asociación Mexicana de Administración Científica.

Estos pueden ser : Elementos materiales : si se trata, por ejemplo de una empresa de tipo industrial : la materia prima, las máquinas, equipo de transporte, el dinero y en general todos los bienes que forman el capital de trabajo. Existen también los elementos técnicos, esto en las aplicaciones concretas de los avances logrados por diferentes ciencias, cuando su utilización se realiza en el campo productivo y por último, puede mencionarse los elementos humanos, entendiéndose por éstos los conocimientos, aptitudes, la experiencia, las inclinaciones y en general todo lo que el hombre tiene y puede poner en juego al desarrollar su trabajo en una empresa.

La Organización se preocupa por obtener el mejor aprovechamiento posible de unos y otros, a través de la aplicación de los principios que la constituyen.

Por otra parte, la Organización no es real sino se asegura su duración. Por lo que se necesita establecer una continuidad en su desarrollo, para que todas las funciones realicen sus objetivos.

En una empresa en que la Organización es efectiva, en el sentido más amplio de la palabra, el correcto funcionamiento de todas sus actividades es independiente del ejercicio inmediato de la autoridad por parte de los ejecutivos de la empresa.

Es conveniente hacer una pequeña pausa que nos permita destacar la importancia, o las grandes ventajas que tiene la Organización dentro de una empresa. Se puede considerar que Organizar una empresa es el proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento : materiales, herramientas, capital personal. Una de las ventajas es que la Organización es por que es el medio de lograr una acción colectiva efectiva puesto que el trabajo que debe hacerse requiere de los esfuerzos de más de una persona.

Otra ventaja es el hacer que cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que va a ejecutar ; de otra manera, existen las malas interpretaciones y confusiones respecto a quién es el que va a hacer qué. Sin el elemento Organización sería imposible coordinar tanto los elementos humanos como las actividades, porque incuestionablemente que deben estar sujetas a ciertas normas, cuya aplicación permita establecer un buen funcionamiento dentro de cualquier empresa ; y la obtención de resultados satisfactorios.

Desafortunadamente, existen a la fecha muchas opiniones con relación a lo que se debe entender por Organización, dándose el caso de que a pesar de la existencia de un número respetable de definiciones, no se ha logrado la unificación de criterios en los tratadistas.

Como se ha visto anteriormente, unos autores se inclinan por considerarla sólo en el aspecto estructural y otros abarcan el aspecto operacional, o sea , hacen referencia a los sistemas y procedimientos.

He aquí varias definiciones de diferentes autores :

a ) " Organización es un establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para el grupo trabajo en forma eficiente"(10)

b ) " La Organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización) y el personal que lo debe ejecutar ". ( 11)

(10) Principios de Administración ; George R. Terry.

(11) EL Proceso Administrativo ; José Antonio Fernandez Arenas.

(12) Diccionario de la Lengua Francesa; Lettré.

c ) " Organización es el hecho de dar forma a un organismo--  
y de regular su estructura interna ". ( 12 )

Consideramos que la Organización en su definición más amplia  
debe considerar Los siguientes elementos :

- 1) Personas que trabajan.
  - 2) Puestos que ocupan.
  - 3) Jerarquía de autoridad y responsabilidad que ejercen.
  - 4) Estructura de las relaciones y contactos entre unos y --  
otros.
  - 5) Mecanismo a través de los cuales actúen y coordinen sus--  
actividades en la empresa . Es decir :
- a).- Personas.
  - b).- Puestos.
  - c).- Autoridad y responsabilidad.
  - d).- Comunicaciones.
  - e).- Sistemas y procedimiento:
  - f).- Coordinación.

Por lo que en nuestra opinión la Organización se puede defi-  
nir de la siguiente manera :

Es el proceso de identificación y agrupación del trabajo que  
debe de ser realizado definiendo y delegando de una manera técnica y sisté-  
matica la responsabilidad, establecimiento de contactos y relaciones de -  
cada puesto; fijando sistemas y procedimientos que coordinen las activida--  
des que deben ejecutarse para el aprovechamiento más eficiente de los ele--  
mentos humanos, técnicos y materiales con que cuenta la empresa para el -  
logro de sus objetivos.

## 1.2 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Para la comprensión de estos dos conceptos es necesario entender que dentro de las organizaciones tradicionalmente se ha prestado -- atención creciente a los aspectos técnicos y a los materiales, sobrayándose un tanto los humanos; sin embargo, el elemento humano es el que va dar vida y movimiento a la organización.

Por lo tanto estos conceptos tienen por objetivo destacar las relaciones existentes entre los diversos elementos de las organizaciones así como los nexos entre estas y su medio circundante, a fin de hacer consciente al estudioso que las organizaciones constituyen unidades integrales, dentro de las cuales cualquier cambio afecta a la estructura misma y a su medio, en conjunto. Estas variaciones pueden ser próximas o remotas, encubiertas o manifiestas, drástica o leves; pero no dejan de afectar a toda la entidad así como al medio.

Iniciemos este estudio definiendo. *Que es un Sistema?*

"Un sistema es un plan completo" . Un sistema en la organización es un gran y/o pequeño conjunto de trabajo.

La palabra sistema incluye:

a).- Plan

b).- Redacción del procedimiento

c).- Máquinas

d).- Diseño de formas impresas

e).- Recursos humanos y sus habilidades

f).- Distribución de instalaciones.

g).- Reportes y registros.

h).- Estructuras ( líneas de autoridad y responsabilidad).

i).- Ciclos de trabajo ( Distribución del trabajo ).

j).- Políticas y objetivos.

Sistema también lo podemos definir como la serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea.

Ahora definiremos, que son los procedimientos ?

serán el conjunto detallado de los pasos y operaciones del sistema.

Los procedimientos dentro de la organización; constituyen las secuencias para llegar a cumplir una función concreta de la empresa. Se les identifica también como métodos.

Entendiendo por Método ; el proceso analítico que tiene por objeto aumentar la producción del trabajo individual de los recursos humanos de la empresa.

De lo anterior se deduce lo siguiente :

	FORMAS
MÉTODOS	
	FUNCIONES
PROCEDIMIENTOS	
	HABILIDADES.

Por medio del empleo de sistemas y procedimientos, la dirección de los negocios puede esperar que sus labores o cualquier trabajo funcione con mayor eficiencia, efectividad y economía.

Un negocio, ya sea grande o pequeño, no puede depender de los métodos de tanteo o de juicios empíricos. La gerencia debe de mantenerse al tanto de los constantes adelantos del mercado y crear, tan eficientemente como sea posible, los medios de competir por un lugar en el mercado. El uso de sistemas y procedimientos ayuda a la dirección de los negocios a emplear el criterio adecuado y a adquirir la eficiencia necesaria.

El papel de sistemas y procedimientos dentro de la administración general es parte integral de cada ejecutivo.

Esto quiere decir que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados ( pocos o muchos ) tiene en su trabajo una responsabilidad inherente por los sistemas o procedimientos que emplean él y sus subordinados, el como se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procedimientos de trabajo empleados.

Sistemas y Procedimientos es, por lo tanto, un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración.

Identificaremos la situación, el alcance y la índole del trabajo de los sistemas y procedimientos a través de diez consideraciones básicas divididas en tres grupos naturales .

A.- Consideraciones anteriores al hecho.

( decidir lo que va a ejecutarse )

A<sub>1</sub>.- Qué va hacerse : Planeación, formulación de políti-

cas, metas de trabajo expresadas en cantidades , especificaciones de los productos, servicio, etc.

A<sub>2</sub>.- Cuándo debe hacerse : Prioridad, secuencias y programación de la producción, etc.

A<sub>3</sub>.- Quién va ejecutarlo : Organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.

A<sub>4</sub>.- Cómo va ejecutarse : Sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, publicación de manuales de operación-órdenes de trabajo, etc .

A<sub>5</sub>.- Disponibilidad de los recursos necesarios con qué hacerlo : Adquisición de abastecimientos, construcción, mantenimiento, administración de personal y dirección financiera.

B.- Consideración inmediata ( ejecución )

B<sub>6</sub>.- Ejecución de lo que va hacerse, en la forma en que se supuso que debía hacerse, en el tiempo programado para hacerlo, usando los recursos disponibles para ese objeto.

C.- Consideraciones posteriores al hecho. ( valorización de lo que se ha hecho ).

C<sub>7</sub>.- Qué se ha hecho : Las evidencias de los resultados obtenidos, informes y estadísticas sobre la produc--

ción cuantitativa y su costo, comparando los resultados efectivos con los proyectados.

C<sub>8</sub>. - Qué tan bien se hizo: Revisión de calidad, reacción del consumidor, medición del trabajo, estudios, auditorías y demás.

C<sub>9</sub>. - Debe continuarse haciendo: Revisión del producto final, análisis del costo, investigación del consumidor y análisis de operaciones.

C<sub>10</sub>. - Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho: Rediseñar el producto; reorientación del servicio y mejoramiento de la estructura de la organización y de los sistemas y procedimientos involucrados en la producción, manejo de personal, manejo de abastecimientos, dirección financiera y los procedimientos usados para planear y programar las actividades futuras de la empresa.

La integración del área de sistemas, tiene como objetivo-- "el análisis de los planes de acción colectivos; procedimientos, métodos, formas, equipo y distribución de plantas y oficinas, con el fin de simplificar las operaciones de la empresa". (John W Haslett).

La localización de un departamento de Sistemas y Procedimientos debe estar basado en la lógica de colocarlo tan alto como sea posible dentro de la empresa con objeto de ganar aceptación rápida y universal.

En donde quiera que se situé la responsabilidad de los sig

temas, el alcance de sus actividades deberá definirse claramente por la gerencia ejecutiva y también comprenderse por todos los segmentos de la organización total. No debe existir misterio acerca de qué es lo que va haciendo cada empleado.

Ahora viene el problema de la unidad de sistemas centralizada, contra la descentralizada. ¿ Deberá ejecutarse esta labor por un centro de dirección de personal de asesoría que circule por el campo de trabajo o deberá hacerse por asesores de métodos divisionales cuyos programas y técnicas serían coordinados por un pequeño grupo consultor de sistemas en la oficina matriz ? En esto podemos recurrir a un principio fundamental, la unidad deberá ser " hecha a la medida " para que se ajuste a la compañía en particular. El número , la variedad de productos y la distribución de las oficinas de la compañía indicarán el camino a seguir a favor o en contra de la centralización del personal de asesoría de sistemas.

Los planes de acción de la gerencia quizá hasta sugieran - que las divisiones de trabajo por si mismas, sin su personal especial de asesoría sean responsables del manejo de los programas de perfeccionamiento y de los proyectos coordinados por un pequeño grupo asesor en la oficina principal.

Son varias las ventajas de la centralización de las unidades de sistemas. Puesto que los problemas de los sistemas y procedimientos con frecuencia atraviesan los métodos de departamento, un grupo centralizado está en la posición de reconocer estas relaciones y de coordinar planes y proyectos con un esfuerzo mínimo. Se elimina duplicar el trabajo y se reducen los costos.

Las principales ventajas de la descentralización son la familiaridad obtenida por el grupo con una operación determinada y la atención rápida que con frecuencia se les puede dar a los problemas que se van presentando.

Algunas organizaciones acostumbran emplear estas especialidades a pasantes analizadores con experiencia en sistemas, como personal central del departamento.

De esta manera sus conocimientos están disponibles para el personal de menor experiencia cuando éste los necesita.

### 1.3. CONTROL INTERNO

Debido a que el control interno está profundamente ligado con el estudio de la organización de las empresas, es necesario asentar lo que debe de entenderse por este concepto.

En los Estados Unidos de Norteamérica, en Inglaterra y como en cualquier otro país de la vanguardia en el campo contable-administrativo no hay una definición de lo que es " Control Interno ";mucho menos podemos pensar en la existencia de una concepción uniforme de su significado, no obstante que frecuentemente se mencionen expresiones como " Internal Check" que significa Control Interno.

En países como el nuestro donde podemos considerar como incipiente la exploración de métodos sobre bases científicas para controlar negocios es también común el uso de términos tales como : " Comprobación Interior " , " Comprobación Interna y Control " y " Control Interno ".

Veamos ahora algunas definiciones para comprobar lo que decimos acerca de la falta de unidad en la significación que se pretende dar a la idea de control interno :

Algunos autores dan importancia capital a la distribución de funciones del personal, con el objeto de conseguir la ordenación metódica y la verificación de los trabajos realizados. Una idea cabal del concepto nos la da Montgomery al decir :

" El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de un negocio, están de tal-

manera establecidos que ninguna de las cuentas o procedimientos se encuentren bajo el control independiente y absoluto de una sola persona sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por -- otro y que se hace auditoría continua de los detalles del negocio"

Para otros autores un sistema de control interno es un resumen de las medidas necesarias que hay que tomar para impedir los fraudes. Uno de los que sostiene tal fundamento: George E. Bennett, en su obra ---- "Fraudita Control Through Accountz" produce la siguiente definición:

"Un sistema de control interno puede definirse como coordinación del sistema de contabilidad y de los procedimientos de oficina de -- al manera que el trabajo de un empleado, llevando acabo sus labores deli-- acadas en una forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de -- otro empleado, hasta determinado punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude".

Como vemos, este autor cita ya como elemento del control -- interno, a los sistemas contables.

La aceptación oficial que la profesión ha dado al término -- aquí en México, es la siguiente:

"En su sentido más amplio, control interno, es el sistema -- por el cual se efecto a la administración de una entidad económica. El con -- trol interno comprende el plan de organización y todos los métodos y proce -- dimientos que, en forma coordinada, se adoptan en un negocio para la pro -- tección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y -- segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políti -- cas prescritas por la Dirección. Esta definición reconoce que el sistema -- de control interno se extiende más alla de las funciones que directamente-

corresponden a los departamentos contables y financieros. Tal sistema puede incluir control presupuestal, costos, información periódica sobre la operación, análisis estadísticos y su distribución, programas de entrenamiento del personal, estudios sobre tiempo en movimiento propios de la ingeniería industrial, y controles de calidad, mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de producción.

Según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos; un sistema de control interno satisfactorio tiene las siguientes características

-Un plan de organización que proporcione una separación apropiada de las responsabilidades funcionales.

-Un sistema de autorización y los procedimientos de registro suficientes para proporcionar un control razonable en la contabilización de las partidas del activo, pasivo, ingresos y gastos.

-Las prácticas correctas que deben seguir en la ejecución de sus obligaciones y funciones, cada uno de los departamentos de organización.

-Un determinado grado de competencia del personal en relación con sus responsabilidades.

Una deficiencia en cualesquiera de estos elementos impide el éxito en el funcionamiento del sistema.

Una finalidad más del control interno, es impedir la comisión de errores, localizar desperdicios innecesarios promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones. Lográndose este objetivo se evitarán pérdidas de consideración para la negociación y se estará en posición de realizar las operaciones de la misma en -

forma metódica y con mayor eficiencia.

Sintetizando, los objetivos del control interno se reducen a estos tres términos : Información, protección y eficiencia.

La información constante, completa y oportuna es básica -- para el desarrollo de todo negocio, pues en ella descansan todas las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras.

Sin control interno apropiado no siempre es posible contar con información adecuada y oportuna y muchas veces la misma ausencia de control interno impide confirmar su veracidad.

El más claro objetivo del control interno lo personifica la protección de los intereses de la empresa.

Finalmente, la eficiencia de operación que apareció como resultado o subproducto del control interno, actualmente es uno de los objetivos que atraen la mayor atención de los estudiosos preocupados en mejorar la productividad del negocio.

Los elementos de la organización, la adecuada planeación y cumplimiento con los procedimientos internos, los requisitos propios de la contratación del personal y la supervisión continua, hacen del buen sistema de control interno el instrumento por el cual la administración de los negocios, obtiene información adecuada, protege su patrimonio y mejora su eficiencia.

**CAPITULO " 2 "**

### 3 - Empresa.

#### 2.1 Concepto.

2.1.1 Elementos que la forman.

2.1.2 Aspectos fundamentales.

2.1.3 Concepto de Empresario.

2.1.4 Fines que persigue la Empresa.

#### 2.2 Tipos de Empresa.

2.2.1 Organigrama.

2.2.2 Responsabilidad de funciones.

2.2.3 Jerarquías de Puestos.

En este segundo capítulo trataremos el concepto de "Empresa", como un término muy difícil de definir. Pero para su estudio contamos, con los elementos Materiales, Humanos, e Inmateriales. Los cuales - están en unidad a través de los Aspectos Fundamentales de la Empresa, variando el concepto de empresa, de acuerdo al aspecto de que se trate.

Trataremos el concepto de Empresario que viene a ser, el director de una empresa que reúne bajo su responsabilidad, los factores - de la producción disponiéndolos con arreglo a un determinado plan para - obtener así el máximo rendimiento.

Citaremos los fines primordiales que persigue la empresa, como es el fin mediato e inmediato.

Para concluir daremos a conocer los tipos de empresa, que son : 1) pública y 2) privada, encontrándose dentro de ésta última la - Pequeña, Mediana y Grande Empresa.

## 2.1 CONCEPTO.

" El concepto de empresa " ; es uno de los más usados en la actualidad : Hablamos de trabajar en una empresa, de que vamos a la empresa etc. Y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles, cuya exploración aún no está terminada por hallarse en plena evolución. Siendo usado en una cantidad de Leyes mercantiles, fiscales, del trabajo, etc., no existe en el mundo, que sepamos, disposición alguna que trate de explicar - este concepto.

A nuestro juicio, una de las dificultades principales de -- esa definición radica en que la idea de empresa es un concepto analógico; - esto es; se aplica a diversas realidades, en un sentido parte idéntico, y parte diverso. Creemos y confiamos, por ello, en que la sola separación de esos distintos puntos de vista ayudará a comprender lo que debe de entenderse por empresa.

No obstante, consideramos que el problema queda en gran parte en pie. Por ello trataremos de ayudarnos para su análisis, usando como técnica de investigación el método aristotélico de las cuatro causas :

- 1.- ¿ Qué elementos forman la " empresa " ?
- 2.- ¿ Qué es lo que da unidad a esos elementos ?
- 3.- ¿Cuál es la causa que produce esa unidad, ?
- 4.- ¿ Qué fines persiguen la empresa y cada uno de los elementos que la forman ?

### 2.1.1 ELEMENTOS DE LA EMPRESA.

A) BIENES MATERIALES ; Son los elementos que comprenden -- todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más -- al detalle la acción de la maquinaria ; las materias primas, o sea aquellas que han de salir transformadas en los productos , como madera, hierro, etc ; las materias auxiliares, es decir aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, como los combustibles y lubricantes; los productos terminados ; dinero, ya que la empresa necesita cierto efectivo.

B) BIENES HUMANOS ; Son el elemento inminentemente activo -- de la empresa : Existiendo ante todo obreros , o sea aquellos cuyo trabajo -- es predominantemente manual, suelen clasificarse en : calificados y no calificados. Los empleados o sea aquellos cuyo trabajo es más de categoría , intelectual y de servicio. Los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados : su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre -- las administrativas. Los técnicos o sea, las personas que , con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, -- sistemas administrativos, métodos, controles, etc. Altos ejecutivos, o sea aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica. Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

C) BIENES INMATERIALES ; Son las relaciones en que deben -- coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas.

Como ejemplo de bienes inmateriales tenemos : Los sistemas de producción, tales como fórmulas, métodos, etc., Los sistemas de ventas, como autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc., los sistemas de Finanzas, los sistemas de organización y administración, etc.

## 2.1.2 ASPECTOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA

A) ASPECTO ECONOMICO : En este aspecto la empresa es considerada como " una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado "

Similar al concepto económico de la empresa es el concepto italiano de " Hacienda ", o sea " la universalidad o masa de bienes " ;esto indica que toma sólo el aspecto material y prescinde del humano. Tiene también relación con lo anterior el concepto francés de " establecimiento " , - o sea " la unidad técnica de producción, sin autonomía financiera " tal -- ocurre con sucursales, agencias o secciones que en su técnica de producción funcionan separadas , pero cuyo capital , utilidades y mando estan subordinadas a otra empresa mayor.

B) ASPECTO JURIDICO : El fundamento de los aspectos jurídicos de la empresa , está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentos , su uso y - sus limitaciones , lo cual ocurre principalmente en el Art. 27 Constitución al. Deben considerarse también las demás leyes reglamentarias , en especial la Ley de Sociedades Mercantiles y otras leyes conexas a ésta.

C) ASPECTO ADMINISTRATIVO : Es el instrumento inmediato - para la coordinación del mando , que se encuentra en la estructura de la organización , o sea en las líneas de mando establecidas , los niveles jerárquicos señalados , las facultades delegadas a cada puesto , todo lo -- cual suele expresarse fundamentalmente en las cartas y manuales de organiza

ción o en los análisis de puestos ejecutivos.

D) ASPECTO SOCIOLOGICO : Es el que resulta y exige la comunidad de vida , de interacción de ideas y de interés que se realiza en la empresa.

De aquí que el concepto de " Empresa " puede variar ,y de hecho variará , según el aspecto de que se trate , así puede ocurrir que varias empresas económicamente hablando formen jurídicamente una sola , - por estar ligadas por la misma escritura social y mezclar su contabilidad y utilidades . Por el contrario puede suceder que una misma empresa, se - divida en varias jurídicamente , separando las utilidades o pérdidas de - cada sección . Puede ocurrir también que empresas , económica y jurídicamente distintas , estén bajo el mando de un mismo dueño y , por la estructura de organización que se les dé , administrativamente formen una sola- empresa.

### 2.1.3 CONCEPTO DE EMPRESARIO

Habiendo estudiado los elementos que forman la empresa y sus aspectos fundamentales , debemos estudiar cuál es la causa eficiente o sea , aquella que con su acción directamente produce o hace actuar a la empresa.

Si la esencia de la empresa se encuentra en la coordinación de capital y trabajo , y de las funciones técnicas que completadas y coordinadas , logran la producción de bienes y servicios para el mercado, quien realice esta coordinación , será el empresario.

Debe advertirse que , en la compleja empresa moderna, a veces es difícil encontrar una persona en quien se dé exclusiva y nítidamente la función empresarial.

Los principales elementos que integran la función empresarial son :

A) Asunción de riesgos : suele ser el elemento más claro , el que más destacan los diversos tratadistas: es empresario- aquel que liga su suerte con la de la empresa . Así el capitalista que presta a interés , no merece el nombre de empresario , por que no arriesga nada , ni sus ganancias dependen de la prosperidad de la empresa.

B) Creatividad e innovación : quien tiene la idea que hace surgir la empresa , quien , por lo menos, tiene la idea de ampliarla, cambiar su objetivo, añadir nuevos productos adaptar nuevos sistemas de producción, ventas, etc., debe de

considerarse como empresario.

C) *Decisiones fundamentales y finales :*

*Otra de las características fundamentales que se señalan respecto del empresario, es que debe tratarse de la persona que , en último término decide, en forma irrevocable aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.*

D) *Designación de funcionarios :*

*En este punto ocurre que el empresario se limita a nombrar al más alto ejecutivo , y deje a éste la responsabilidad de todos los demás nombramientos.*

E) *Delegación :*

*Es el empresario aquel en quien se encuentra toda la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados ; en cada caso delega las que cree necesarias a cada jefe , de cada nivel.*

F) *Fijación de los grandes objetivos y políticas :*

*Cualquiera que sea la delegación que el empresario haga siempre dependerá de él exclusivamente la determinación de las metas que la empresa se propone alcanzar, y de las normas más amplias a través de las cuales pretende lograrlas.*

G) *Control :*

*El empresario, para poder fijar los objetivos mencionados, tiene que conocer al menos los resultados generales cada cierto tiempo, a fin de saber si los objetivos -*

se han cumplido, y hacer los cambios, adiciones , correcciones , que fueren necesarios.

H ) Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa :

Aunque esta tarea podría dejarse a los funcionarios ejecutivos , frecuentemente suele ser revisado por el empresario, por estar vinculado a los grandes objetivos.

#### 2.1.4 FINES QUE PERSIGUE LA EMPRESA

Los fines que persigue una empresa suelen producir grandes confusiones: una cosa es buscar los fines de la empresa, objetivamente considerada, y otra muy diversa es analizar cuáles son los fines que persiguen él o los empresarios ;

Los fines que persigue la empresa objetivamente considerada pueden ser :

A) Fin inmediato : Que es, " La producción de bienes y servicios para un mercado " . En efecto : no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo o independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

B) Fin mediato : viene a ser lo que se va analizar para saber que se busca con esa producción de bienes y servicios.

## 2.2 TIPOS DE EMPRESA

El concepto de empresa da origen a una división fundamental dentro de estas :

A ) Públicas

B ) Privadas

Se dice que la " Empresa Pública " , tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social , obteniendo o no beneficios .

La empresa pública , podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir también que se haya planeado aún a base de pérdidas, - por que el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, - sino satisfacer necesidades.

Ahora bien , la " Empresa Privada " , busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Hemos hablado de un beneficio económico más bien que de utilidades, para comprender todos los casos, fijandonos sólo en la diferencia entre lo que se invierte y lo que se obtiene.

También nos damos cuenta que esto no puede obtenerse, si la producción de la empresa no está respondiendo a una necesidad más o menos generalizada o social ; cuando esta necesidad desaparece pierde su razón de ser, y tiene que cerrar.

Enfoquémonos a la Empresa privada ya que es esta, el propó

sito fundamental de esta tesis.

Por lo tanto hablemos de la subdivisión, características--- de la misma.

En la práctica suelen aceptarse tres tipos de Empresas Privadas, en razón de su magnitud: Pequeña, Mediana y Grande.

Esta división tripartita es obvia y natural, pues representa dos miembros claramente definibles y deja un tercer miembro de la división, como término medio, que es al que ordinariamente suelen acompañar -- las mayores impresiones y vaguedades.

Al término al que nos referimos es al de la empresa mediana, que suele considerarse ni pequeña ni grande. Pero también trataremos-- de dar ciertas características que la difieran de las otras dos.

A) Característica de la "Pequeña Empresa":

Lo que caracteriza a la pequeña empresa es que, el dueño o gerentes conoce, o puede conocer, a todos sus trabajadores y están -- en la posibilidad de identificarlos, los tratan con frecuencia y tan de cerca, que podrían de suyo calificar su actuación así como resolver sus problemas.

En cuanto a los problemas técnicos de producción, de --- ventas, finanzas, son de tal manera elementales y tan reducidos en número, que de hecho, el dueño o gerente puede resolverlos todos, y aun suele hacerlo así.

Y la necesidad de técnicos y especialistas, por lo mismo bastante reducida.

Referente a la centralización, esto es la posibilidad--- de tomar todas las decisiones de importancia en el más alto nivel, es no -

solo posible sino en cierto sentido necesaria.

B) Característica de la "Gran Empresa":

Las características de ésta son todo lo contrario a la--  
pequeña empresa, pues resulta físicamente imposible que los altos directivos, que tienen que tomar decisiones, fijar políticas, puedan conocer a la--  
inmensa mayoría de su personal, en razón de su número, están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas, probablemente no tienen oportunidad siquiera de conocer sus nombres y quizá ni siquiera muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a sus altos directivos, para ello la--  
empresa se identifica con sus jefes inmediatos, llegando al grado de desconocer en ocasiones aun las actividades a que se dedica la empresa.

La complejidad de trabajo por naturaleza sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, así como la utilización de los múltiples sistemas.

En cuanto a la descentralización es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad, o aun imposibilidad de--  
conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no redactar decisiones que tendrían que ascender por la línea jerárquica en consulta y después descender en resolución implican una irremediable necesidad de delegar.

C) Características de la "Mediana Empresa":

Como ya hemos señalado, es quizá la más difícil de definir, porque en realidad, se deja para ella un amplio grupo de empresas, --  
que no tienen ni las características de las otras dos.

*Ante todo la empresa mediana suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos.*

*La empresa mediana si está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.*

*En este tipo de empresa, como consecuencia de su crecimiento, se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización, y consiguientemente, de delegar.*

*Esto suele manifestarse en que los altos jefes sienten cada día más lleno e imposible de cumplir su tramo de control, probablemente están resolviendo a base de ayudantes, medio que no es realmente técnico.*

*Otra característica puede ser el que se va sintiendo la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos sino verdaderamente cualitativos: esto es, no solamente se presenta la necesidad de añadir más personas a una operación o más operaciones a una misma función, sino que van apareciendo otras funciones distintas, que antes no habían sido necesarias.*

*La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico-administrativo, que anteriormente no habían requerido. Surgiendo el riesgo consiente en que, como los gerentes, obvia, natural y necesariamente, van subiendo de los niveles inferiores, donde han podido resolver problemas aparentemente similares, pueden creer que son capaces de seguir resolviendo todo eficazmente.*

*Por lo cual comienzan a presentarse a la gerencia como hechos indiscutibles, situaciones por las que se va dando cuenta de que no conoce todo lo que pasa en la empresa, no lo controla todo, y empieza a perder contacto con la inmensa mayoría del personal.*

Paralelamente, comienza a sentirse la necesidad de hacer planes más amplios y más detallados, requiriendo por lo tanto, de cierta ayuda técnica para formularlos y controlar su ejecución.

La gerencia de este tipo de empresas va sintiendo gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.

Una de las características principales que tiene la empresa mediana es quizá, el que combina los problemas de las empresas pequeñas y grandes con mucha frecuencia, sin poder aprovechar las ventajas.

Desde el punto de vista de materia de complejidad de la organización podemos decir que la empresa suele presentar cierta complejidad, cuando las funciones se especializan, en tal forma que existan por lo menos tres grupos fundamentales :

1.- Los destinados a la producción de bienes y servicios, -- los encargados de la distribución, colocación o venta de esos bienes y servicios ante el público, otras personas ocupadas en las funciones, directa o indirectamente relacionadas con las finanzas y su control, y cuando a la vez existe uno o dos niveles intermedios de jefes, de tal manera que las órdenes deban normalmente pasar a través de estos niveles, hablando administrativamente de la "pequeña empresa".

2.- Cuando, por el contrario, el número de funciones que realizan grupos de personas especializadas sean muy diversos de tal manera que pueda considerarse en la empresa que existen muy numerosas funciones, en las que no puede intercambiarse el personal, porque estaría incapacitado para realizar las labores de otros; y cuando existan seis o más niveles -

jerárquicos en la línea de organización más larga, como la gerencia general, subgerencia de operación, gerencia de planta, gerencia de departamento, jefe de sección, jefe de grupo ; por lo cual consideramos que tiene que reconocerse que se trata de una " empresa grande " .

Cuando por último, se encuentra la empresa en una situación intermedia, esto es seis, ocho o diez funciones claramente distintas, y de suyo no intercambiables, y una cantidad de tres o hasta cinco niveles jerárquicos; pensamos que puede hablarse, administrativamente de una " mediana-empresa " .

Para que quede claro es más importante que dar una fórmula que identifique infaliblemente el tipo de empresa con el que estamos actuando, es tratar de identificar sus problemas característicos y peculiares, -- más que medir o clasificar empresas, por lo que nos interesa conocer sus - problemas administrativos, para tratar de resolverlos.

### 2.2.1 ORGANIGRAMA

Organigrama es la representación gráfica por medio de la cual se da a conocer la estructura formal de una organización, relativa a sus principales funciones y niveles jerárquicos, así como a sus relaciones internas.

Una gráfica de organización con la estructura clásica estricta es un dibujo geométrico donde un puesto queda representado por medio de un cuadro con el nombre del cargo y, en ocasiones, el nombre de quien lo desempeña. Las líneas de unión de los cuadros indican la dependencia y jerarquía y también las relaciones que conservan entre ellos.

Es conveniente que para otorgarles una validez contengan la denominación social de la empresa y su actividad, el nombre de quien la hizo, la fecha de formulación, las explicaciones o aclaraciones necesarias, significado de las claves o líneas y muy importante, la firma y nombre de quien la haya aprobado.

Atendiendo a lo que representan de la empresa, se dividen en:

Organigramas Maestros, aquellos que muestran la estructura compleja de la empresa.

Organigramas Suplementarios, aquellos que muestran un sólo departamento, unidad o componente, representando las relaciones, jerarquías y control existentes en el mismo.

Respecto a la forma de presentación en cuanto a las figu--

ras geométricas que las componen :

- Organigramas Verticales.
- Organigramas Horizontales.
- Organigramas Circulares.
- Organigramas Mixtos.
- Organigramas en Gasa.

Por su objetividad y claridad los organigramas son instrumentos útiles, por medio de los cuales se puede llegar fácilmente a entender - de :

- a) La división de funciones.
- b) Los niveles jerárquicos.
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Los canales formales de comunicación.
- e) Las relaciones existentes entre las diversas funciones de la empresa.

Estos organigramas, desde luego que convienen tanto a las empresas grandes como a las pequeñas ; así como a las compañías que se inician como a las que terminan o se encuentran en desarrollo, resulta imperativo que los ejecutivos como los empleados conozcan la forma en que se encuentran ubicados dentro de la organización y la forma en que se han -- asignado las diferentes funciones y obligaciones, pues es frecuente que - estas personas apenas si tengan una noción de su verdadera situación en - la empresa.

Por último, a este respecto de las ventajas , debe agregarse que importa mucho en el diseño de la empresa tener en cuenta el comporta--- miento humano al elegir y diseñar una estructura organizativa.

## 2.2.2 RESPONSABILIDAD DE FUNCIONES

*Nuestra misión en este punto es la de establecer a cada --  
quien sus responsabilidades precisando en forma explícita los límites y --  
alcances de las mismas.*

*La asignación de funciones y responsabilidades debe hacer--  
se desde aquel quien ostente el más alto grado jerárquico, hasta el em---  
pleado más sencillo de la empresa en forma específica y a manera de que --  
sean comprendidas.*

*Las reglas que se aceptan como fundamentales para poder --  
precisar responsabilidades, son las siguientes:*

- 1.- Todo empleado deberá saber ante quien es responsable.*
- 2.- Todo empleado deberá tener conocimiento de lo que es --  
responsable.*
- 3.- Todo empleado gozará de una autoridad proporcional a --  
su responsabilidad.*
- 4.- Todo empleado deberá ser responsable ante una sola per--  
sona quien fungirá como jefe inmediato.*
- 5.- Varios empleados no podrán responder ante una misma --  
persona.*

*Los principios y conceptos señalados anteriormente, para --  
que tengan una efectividad en la organización, es necesario darlos a cono--  
cer a todo personal que labore en la empresa, lo cual se logra mediante --*

manuales de instrucciones complementados con las gráficas respectivas de la organización.

Efectivamente , es necesario formular instructivos o manuales de procedimientos para llevar a cabo las operaciones de la negociación y registrarlas. Esto facilitará el aprendizaje de sus funciones al personal y hará que comprendan mejor el por qué deben llevarlas adelante en determinada forma, pues pueden seguir en tales instructivos, la secuencia de toda operación en la cual ellos toman parte .

Muy conveniente es, que esos instructivos contengan además de las indicaciones de cómo efectuar las operaciones financieras, comerciales, administrativas, etc., de la empresa , gráficas de organización, responsabilidades de cada puesto, gráficas de los sistemas contables, catálogos de cuentas, explicaciones para el manejo de algunas cuentas especiales, modelos de forma de papelería a usar, y modelos de los estados financieros y anexos que debe proporcionar el departamento de contabilidad a la administración de la empresa.

Ahora debemos entender lo que es la responsabilización ; es la regla de sistematización en virtud de la cual las responsabilidades se precisan y , si es posible se individualizan. Cada miembro del personal es informado, sobre la parte exacta de responsabilidad que le corresponde en el conjunto de funciones de la administración.

La observación de esta regla no deja a nadie la posibilidad de eludir las consecuencias de incumplimientos en el trabajo o de las faltas que puedan cometer en el mismo. Al mismo tiempo, evita la posibilidad de hacer recaer las faltas propias sobre los demás.

### 2.2.3 JERARQUIA DE PUESTOS

*En la empresa moderna, desde el punto de vista materia el hombre es capaz de realizar múltiples funciones dentro de la misma . Las personas que participan en cada actividad dentro de la organización de cualquier negocio, son más capaces y las que poseen mayor experiencia se basan en cierta especialización de materia, logrando una mayor rapidez y perfeccionamiento en sus tareas.*

*En esa forma , la empresa quedará organizada por departamentos con tareas específicas cada uno.*

*Las tareas y responsabilidades, además de ser específicamente asignadas , deben de ser entendidas . El trabajo de cada persona ha de confirmarse tanto como sea posible en el desarrollo de una sola función.*

*Al hacerse la distribución de trabajos hay que tener cuidado de que la tarea de uno sea el complemento de aquella ejecutada por otro, pues de esa manera ninguna persona controlará en forma absoluta una fase de las operaciones de la negociación. Pongamos como ejemplo el siguiente : El jefe de compras, persona bien documentada sobre los volúmenes de las ventas en pasados ejercicios y de las que se piensan tener en futuros periodos , dado de que de éstas dependen los volúmenes de las compras, tiene como función mantener una constante existencia de mercancías a fin de que el negocio no vaya a suspender sus actividades por falta de ellas. Ahora bien , otra persona, el almacenista , será la encargada de recibir , esos artículos, medirlos y verificarlos , así como de confrontar cuantos datos sean necesarios para -*

comprobar que son los pedidos por el jefe de compras, informando diariamente al departamento de contabilidad sobre las entradas de mercancías.

Como se puede apreciar en el ejemplo anterior existe un control interno en las diversas funciones.

De la estructuración de los departamentos, o sea la base de la organización, de la necesidad de manejar uniforme y eficazmente las operaciones, se deriva la atención hacia los empleados mismos que se agrupan en departamentos y que trabajan de acuerdo con determinados procedimientos. No sería práctico lograr metas aceptables de eficiencia sin el entrenamiento -- adecuado del personal, y, a su vez, no sería práctico el entrenamiento si se pretendiera hacerlo sin mirar la especialización. Muy difícil sería entrenar a un empleado en los diferentes aspectos del negocio, como pueden ser las -- ventas, los trabajos de almacén, las cobranzas, actividades que son tan profundamente distintas, no sólo en lo que se refiere a métodos sino en lo que atañe a condiciones personales que se han reconocido como esenciales para el éxito.

Para concluir, con lo dicho anteriormente vamos a entender por jerarquía, término que designa en general la escala de las relaciones -- de supremacía y subordinación que une a superiores e inferiores en todo organismo. Y por puesto, al conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran a una unidad de trabajo, específica e imper-- sonal.

**CAPITULO " 3 "**

3 - *Manuales de Organización, Diagramas y, Flujo de las operaciones :*

3.1) *Caja.*

3.2) *Compras.*

3.3) *Almacén.*

3.4) *Ventas.*

3.5) *Crédito y Cobranzas.*

3.6) *Facturación.*

3.7) *Personal.*

*En este tercer capítulo trataremos de dar a conocer el manejo integral de una empresa, para lo cual hemos diseñado Manuales de Organización, estos se constituyen como elementos de auxilio para la empresa.*

*Por medio de éstos en una forma sencilla, directa y autorizada puede proporcionarsele al personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa.*

*Para un mejor apoyo a todo lo anterior contamos con Diagramas de Flujo de las Operaciones, los cuales llevarán a un mayor entendimiento funcional al personal de la empresa en sus diferentes departamentos, como podemos citar en forma consecutiva : Caja, Compras, Almacén, Ventas, Crédito y Cobranzas, Facturación y Personal.*

*Tomando en cuenta que cada uno de estos departamentos realizan diferentes funciones pero todas encaminadas a un solo fin, el " Beneficio integral de la Empresa ".*

*C O M P A Ñ I A " X " S . A*

*MANUAL DE OPERACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE CAJA.*

- 1.- Descripción de funciones.*
- 2.- Diseño de formas establecidas para este departamento.*
- 3.-Flujogramas ( Descripción gráfica de funciones )*

### 3.1 CAJA .

#### Descripción G nerica de las funciones.

#### Función Básica :

Este departamento deberá controlar los movimientos de efectivo de la empresa.

#### Funciones Especificas :

- 1).- Control y custodia del fondo fijo de la empresa.
- 2).- Elaboración y manejo de un auxiliar bancario.
- 3).- Deberá controlar y vigilar que existan chequeras suficientes.
- 4).- Entregará diariamente un reporte de saldos bancarios.
- 5).- Se encargará de la expedición de cheques, una vez que haya obtenido la autorización; y deberá obtener las firmas correspondientes.
- 6).- Deberá encargarse de la solicitud de efectivo necesario para el pago - de nóminas, rayas, vacaciones, etc.
- 7).- Obtendrá del departamento de personal la nómina a pagar, procediendo - a hacer la distribución correspondiente del dinero y efectuar el pago - en la fecha y hora prevista.
- 8).- Deberá recibir del departamento de Crédito y Cobranzas el dinero y -- efectuar los depósitos diariamente que será el producto de la cobranza.
- 9).- Además de los pagos generales, deberá encargarse de obtener del departamento de Contabilidad ( Cuentas por pagar ) las facturas necesarias-

para el pago a proveedores, en el día fijado para ello.

- 10).- Obtendrá una relación de vencimientos de los documentos bancarios y deberá encargarse del pago de dichos documentos.
- 11).- Deberá elaborar semanalmente un reporte de Ingresos y Egresos.
- 12).- Deberá encargarse de la custodia, no solo de efectivo sino de valores propiedad de la empresa, como documentos por cobrar, otros valores, etc.
- 13).- Deberá expedir recibos de caja por los importes recibidos, éstos -- deberán ser foliados.
- 14).- Deberá elaborar diariamente un corte de caja, totalizando los recibos de caja cuyo importe debe coincidir con el efectivo en caja.

para el pago a proveedores, en el día fijado para ello.

- 10).- Obtendrá una relación de vencimientos de los documentos bancarios y deberá encargarse del pago de dichos documentos.
- 11).- Deberá elaborar semanalmente un reporte de Ingresos y Egresos.
- 12).- Deberá encargarse de la custodia, no solo de efectivo sino de valores propiedad de la empresa, como documentos por cobrar, otros valores, etc.
- 13).- Deberá expedir recibos de caja por los importes recibidos, éstos -- deberán ser foliados.
- 14).- Deberá elaborar diariamente un corte de caja, totalizando los recibos de caja cuyo importe debe coincidir con el efectivo en caja.

*DISEÑO DE FORMAS ESTABLECIDAS PARA ESTE DEPARTAMENTO.*

# POLIZA DE INGRESO

FECHA: \_\_\_\_\_

NUM: \_\_\_\_\_

No. Cuenta	No. Subcto	C O N C E P T O	C U Parcial	E N T Debe	A B Haber
<b>TOTALES :</b>					

FORMULO	AUXILIAR	AUTORIZO	REVISO
---------	----------	----------	--------

\_\_\_\_\_



**RECIBO DE CAJA**

<b>RECIBIMOS DE:</b>	<b>NO.</b>
	<b>FECHA</b>
	₡
	<b>FIRMA</b>
	<b>SELLO</b>
<b>CANTIDAD:</b>	
<b>CONCEPTO:</b>	
<b>CHEQUE NO.</b>	
<b>COMPañIA "X", S. A.</b>	

VALE DE CAJA

<i>fecha:</i>	<b>BUENO POR</b>	
<i>cantidad en letra:</i>		

C O N C E P T O


<i>autorizado por:</i>	<i>recibido por:</i>
------------------------	----------------------

ORDEN DE MENSAJERIA

FECHA : \_\_\_\_\_

ENVIAR A : \_\_\_\_\_

CON EL GR. : \_\_\_\_\_

EN : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A LAS \_\_\_\_\_ DEL DIA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*FLUJOGRAMAS ( DESCRIPCION GRAFICA DE FUNCIONES )*

*FLUJOGRAMAS ( Descripción gráfica de las funciones )*

*CAJA - 1*

*Por lo que respecta a los ingresos estos pueden llegar a la caja de dos - formas básicamente:*

*1) De Crédito y Cobranzas anexando a los cheques o al- efectivo, la relación de cobranzas y copia mediante la cual la caja verifi- ca y firma de conformidad, conservando una copia.*

*2) Pagos directos por ventas de mostrador, pagos de -- préstamos etc.*

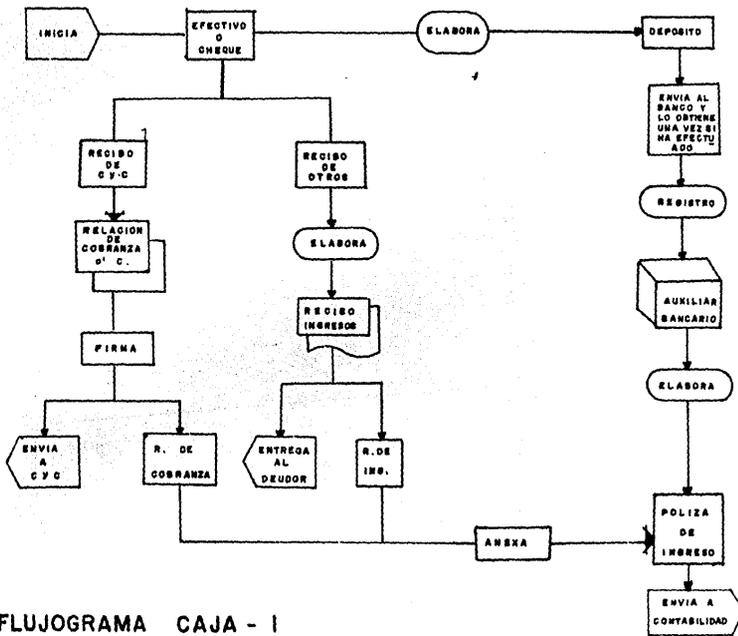
*Caja recibe el efectivo y elabora el recibo de caja- anotando el concepto del pago.*

*Una vez que caja recibe el efectivo debe elaborar - los depósitos correspondientes, y mediante una relación de mensajería envi- arlos al banco.*

*Ya que el depósito se efectuó; caja deberá asentarlos en el auxiliar correspondiente.*

*Procede asimismo a elaborar la póliza de ingreso descargando el banco y -- anexando el comprobante para enviarlos al departamento de Contabilidad en donde se encargarán del registro.*

caja



FLUJOGRAMA CAJA - I

INGRESOS

CAJA - 2

Todo departamento que requiera hacer algún pago, deberá elaborar la solicitud de cheque.

Esta debe tener la autorización del encargado del departamento correspondiente, a esta solicitud deberá anexarse las facturas y/o comprobantes correspondientes.

Una vez recibida la solicitud caja debe verificar los datos y elaborar su programación de pagos, la cual presenta a la gerencia Administrativa para la selección de pagos a efectuar.

Posteriormente, caja consulta su auxiliar bancario y elabora los cheques con la poliza respectiva, descargando al mismo tiempo en su control.

Ya listos todos los cheques, obtiene las firmas y autorizaciones que se requieran.

El día de pagar, caja obtiene la firma del cobrador en la poliza, pone el sello de pagado en los comprobantes y envía estos a Contabilidad para que sean verificados los cálculos y se efectúe el registro.

Si algunos de los cheques no fueron cobrados, caja se encargará de custodiarlos hasta que se efectúe el cobro de los mismos.

Por lo que respecta al control del Fondo Fijo de Caja, puede englobarse dentro de este flujograma, ya que para pagar alguna nota debe apegarse a las políticas establecidas ( puesto que deberá existir un límite para pagar por el fondo fijo los vales o notas ).

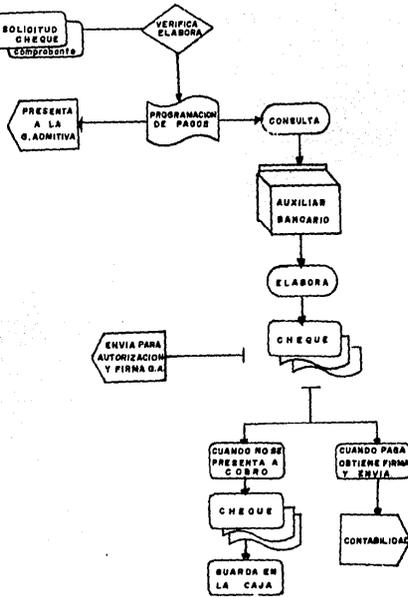
Este departamento deberá verificar las firmas de autorización, que los comprobantes tengan los requisitos fiscales necesarios ( de acuerdo a la ley ,etc.) previo pago.

*Una vez pagada la nota deberá poner el sello de " Pagado " para evitar que se vuelva a usar. Para la reposición de dicho fondo fijo; caja deberá elaborar la solicitud y obtener la autorización de esta ya que han sido revisados sus comprobantes; el cheque y la póliza correspondiente, obteniendo las firmas autorizadas y posteriormente el efectivo para reponer el fondo.*

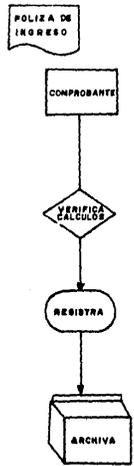
DEPARTAMENTOS VARIOS



CAJA



CONTABILIDAD



FLUJOGRAMA CAJA - 2

EGRESOS

*C O M P A Ñ I A " X " S . A .*

*MANUAL DE OPARACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.*

- 1.- Descripción de funciones.*
- 2.- Diseño de formas establecidas para este departamento.*
- 3.- Flujogramas ( Descripción gráfica de funciones ).*

### 3.2 COMPRAS.

#### Descripción Genérica de las funciones.

#### Función Básica:

*Dirigir las operaciones del departamento, de tal manera que los artículos que se compran sean adquiridos al costo más bajo y de mejor calidad, obteniendo las mejores condiciones de compra.*

*Funciones a desarrollar:*

- 1).- *Obtener de los proveedores catálogos, manuales, listas de precios;*
- 2).- *En base a estos deberá elaborar un karderx de la siguiente manera :*
  - 2.1) *For materiales.*
  - 2.2) *Deberá tener por cada material un mínimo de dos proveedores.*
- 3).- *Cada proveedor deberá tener el siguiente detalle:*
  - 3.1) *Nombre completo.*
  - 3.2) *Dirección.*
  - 3.3) *Teléfono.*
  - 3.4) *Precio unitario y precio por ciento.*
  - 3.5) *Descuentos que otorga.*
  - 3.6) *Nombre de las personas con quien deberá dirigirse.*
  - 3.7) *Crédito (plazo)*
  - 3.8) *Plazo de entrega.*
- 4).- *Selección de proveedores.*
- 5).- *Elaboración y control de pedidos.*
- 6).- *Elaboración de informes por las compras programadas y no programadas.*

*( De acuerdo al consumo deberán ser programadas o no )*

7).- *Archivo.*

7.1) *Requisiciones de material.*

7.1.1) *Por compras programadas.*

7.1.2) *Por compras no programadas.*

7.2) *Pedidos.*

7.2.1) *Programados.*

7.2.2) *No programados.*

8).- *Armar y controlar expedientes de sus proveedores.*

9).- *Deberá resolver cualquier problema que se presente con respecto a los proveedores como :*

9.1) *Devolución de materiales defectuosos, obteniendo la nota de crédito correspondiente.*

9.2) *Que el material se entregue en el tiempo convenido.*

9.3) *Cancelación de la compra.*

10).- *Obtener la autorización correspondiente de la Gerencia Administrativa cuando :*

10.1) *Los proveedores varien su precio de venta.*

10.2) *Plazo de crédito, etc.*

*DISEÑO DE FORMAS ESTABLECIDAS PARA ESTE DEPARTAMENTO.*





***FLUJOGRAMAS ( DESCRIPCION GRAFICA DE FUNCIONES )***

Flujograma - 1

COMPRAS.

Este flujograma se inicia con las necesidades de material que tienen los diferentes procesos productivos que existen en la empresa, para llevar a cabo la elaboración de sus productos, las cuales activan las funciones del departamento de compras.

El almacén será el conducto para solicitar los materiales por medio de; la requisición de compra, la cual deberá reunir los siguientes requisitos :

- 1) Fecha.
- 2) Unidad y
- 3) Descripción del artículo.

Dicha requisición deberá ser autorizada por el encargado de la planta y firmada con anterioridad por el solicitante.

El almacenista deberá entregar el original a compras conservando las copias.

Compras deberá revisarla, comprobando que el almacén la haya elaborado correctamente. En caso de que hubiera algún problema, deberá aclararlo directamente con este, haciendo las correcciones necesarias si fuera ese el caso.

Una vez que la requisición de compras ha sido revisada, en este departamento se elabora la orden de compra ó pedido en base a lo anterior, el cual deberá contener los siguientes datos :

- 1) Fecha.
- 2) Nombre y dirección del proveedor.
- 3) Cantidad.
- 4) Unidad.
- 5) Descripción del artículo
- 6) Precio unitario.
- 7) Total.

Una vez elaborado en original y dos copias deberá ser presentado para la autorización correspondiente.

Compras deberá anotar en la requisición el número de pedido con que será requerido el material una vez que este fue elaborado. Hecho esto, la requisición será archivada en un expediente por mes, anotando el número consecutivo.

La orden de compra deberá distribuirse en la siguiente forma:

Original - al proveedor.

Copia - al almacén.

Copia - para el archivo consecutivo de compras.

El proveedor al recibir el pedido, elabora la remisión con tres copias como mínimo que deberán de ser requeridas por la empresa, al recibir la mercancía que llega al almacén.

Este, después de verificar que la mercancía este correcta en cuanto a cantidad, unidad, calidad y por supuesto el artículo solicitado ahí anotado - elabora la entrada de almacén en original y tres copias:

Original - al proveedor.

Copia - a compras.

Copia - para archivo del almacén.

Una vez elaborada, el almacén recibe la mercancía la cual será revisada por el almacenista encargado, sella el original de la remisión, el original de la entrada de almacén y el original del pedido del proveedor, anotando la fecha en que fué recibida la mercancía, la firma del almacenista y la entrega al proveedor.

Posteriormente el almacén conserva una copia de la entrada de almacén -- para su archivo, y entrega a compras las dos remisiones del proveedor y la segunda copia de la entrada de almacén, selladas.

Compras deberá recibir diariamente del almacén por los materiales que -- han ingresado, las entradas a éste y dos remisiones por cada una de éstas.

Deberá revisar la documentación que se le entrega diariamente, procediendo a aclarar de inmediato con el proveedor cualquier anomalía existente. En caso de no existir problema, compras después de haber revisado la remisión ( dos copias ) y la entrada de almacén, deberá entregar a Contabilidad ( cuentas por pagar ) una copia de la remisión con la entrada de almacén anexa, para ser revisada cuando llegue la factura del proveedor a revisión.

Por lo que respecta a la segunda copia de la remisión, compras, que deberá manejar un archivo de proveedores, procederá a anexar dichas copias a cada uno de los expedientes según corresponda.

Por otro lado el proveedor deberá presentarse en los días establecidos -- por la compañía para revisión y pago con la siguiente documentación:

- 1) Factura.
- 2) Remisión.

3) Orden de compra y/o pedido ( original )

4) Entrada de almacén ( original )

En cuanto a los puntos 2,3, y 4 que se mencionan anteriormente deberán llevar el sello del almacén con la fecha de recibido y la firma del almacenista para considerarse válidos .

La recepción deberá recibir y revisar esta documentación dando a cambio el contrarecibo correspondiente, este deberá ser elaborado en :

Original - al proveedor.

Copia - se anexa al legajo.

La recepción deberá entregarlo a contabilidad cuentas por pagar, quien procederá a cotejarlo contra la remisión y la entrada de almacén que recibió con anterioridad del departamento de compras, el auxiliar contable revisa y da el visto bueno al firmar.

Una vez cotejados los cálculos numéricos, se anexa dicha copia al legajo - el cual es entregado a caja para incluirlo en la programación de pagos que deberá ser presentada a la autorización de la Gerencia Administrativa.

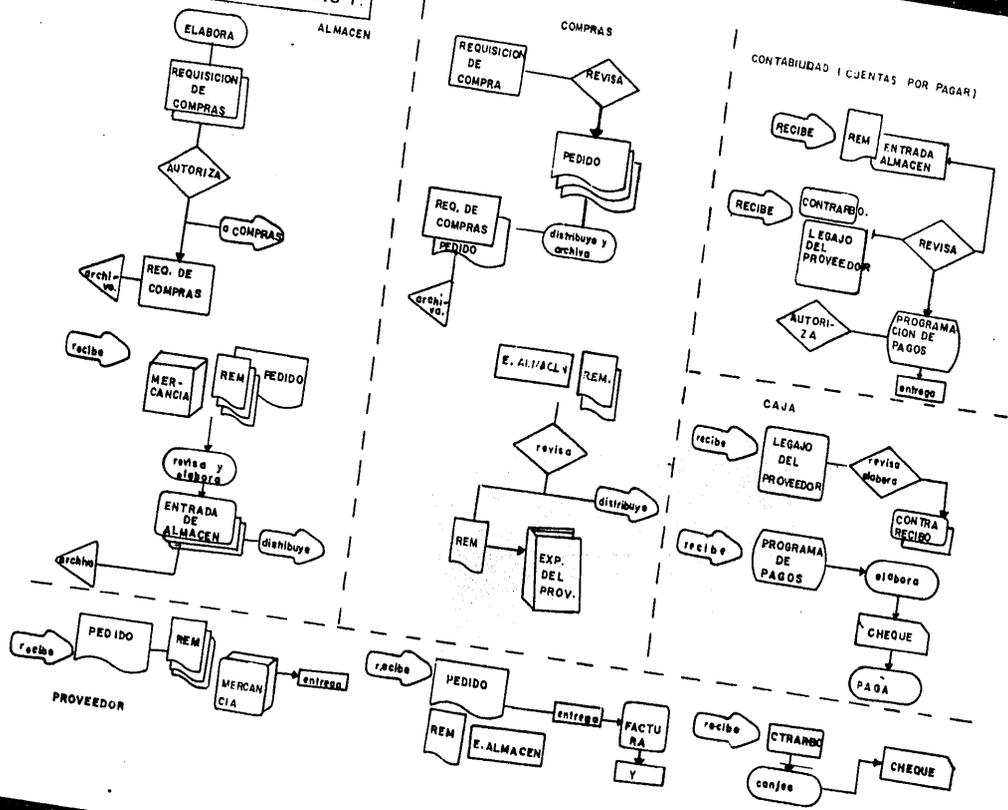
Esta recibe la programación y autoriza o corrige si fuese necesario.

Autorizado el pago caja elabora el cheque con la póliza respectiva ( en original y copia ) anexando los comprobantes como se muestra en el flujo--grama y procediendo a recabar la firma o firmas necesarias, primero de autorización por la Gerencia Administrativa quien revisa que se hayan elaborado correctamente los cheques de acuerdo a la programación y posteriormente se recaban las firmas necesarias.

*llegadó el día de pago, procederá a obtener del proveedor el original del contrarecibo presentándole el cheque y póliza correspondiente. Una vez - que este ha sido revisado por el proveedor deberá firmar la poliza en original y copia, para que el cheque le sea entregado.*

*Ya concluído el día de pago recepción deberá entregar al departamento de contabilidad el legajo con la póliza cheque, anexando a estos la relación de los cheques expedidos que no fueron cobrados.*

# FLUJOGRAMA COMPRAS-I.



Flujograma - 2

Compras.

En este flujograma se muestra de una manera más analítica el procedimiento que compras habrá de seguir previa elaboración de la Orden de Compra o pedido, así como el informe resultante de la elaboración mensual de dichos pedidos, que servirá para control de las compras que habrán de efectuarse. Se ha hablado en el primer apartado de este manual de la elaboración de un kardex para compras, por artículos, que será la fuente de información o consulta. Así pues una vez que compras, recibe del almacén la requisición que ha sido verificada y autorizada, procede a consultar el kardex según los artículos solicitados.

Compras deberá tener un mínimo de dos proveedores por artículo, deberá proceder a comprobar telefónicamente las condiciones estipuladas, en su o sus tarjetas según sea el número de artículos solicitados, cumpliéndose en este momento un punto muy importante que es la actualización del kardex en cuanto a los datos en él registrados.

Si las condiciones varían, compras procederá a hacer las modificaciones necesarias en el kardex. Es importante hacer notar a este respecto, que de existir un cambio significativo en cuanto a los precios que otorgan los proveedores, el auxiliar de compras deberá obtener autorización del jefe del departamento para efectuar la compra, y no solo por la variación sino por cualquier modificación de importancia en las condiciones otorgadas por los proveedores. Posteriormente y ya verificadas las condiciones, viene la

selección del proveedor, que dará origen a la elaboración de la orden de compra con todos los datos necesarios según se muestra en este manual.

Una vez que el pedido ha sido elaborado, deberá ser autorizado y distribuido como se muestra en el flujograma.

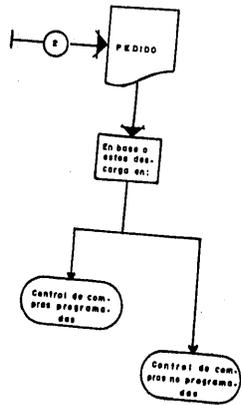
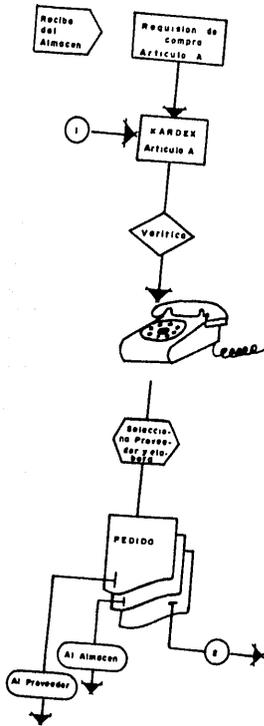
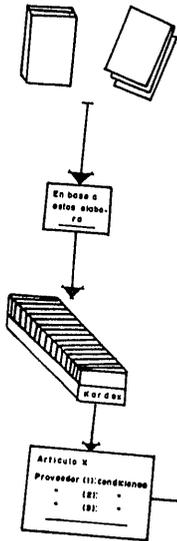
Compras deberá llevar un informe o reporte de los pedidos que se divide en dos :

1) Para las compras programadas.

2) Para las compras no programadas.

Estos servirán a su vez para que este departamento al consultarlo diariamente, se comunique con el almacén para ver si fué surtido el material, - en caso contrario deberá proceder a llamar al proveedor de inmediato investigando las causas del retraso, evitando así que se acaben en un momento las existencias en el almacén.

Una vez que compras ha efectuado la descarga en sus reportes podrá archivar los pedidos respetando siempre el consecutivo.



**FLUJOGRAMA**  
**COMPRAS - 2**

*COMPANIA "X" S. A .*

*MANUAL DE OPERACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE ALMACEN.*

- 1.- Descripción de funciones.*
- 2.- Diseño de formas establecidas para este departamento.*
- 3.- Flujogramas ( Descripción gráfica de funciones )*

### 3.3 ALMACEN.

#### Descripción de funciones:

- 1) Recibir de proveedores la mercancía.
- 2) Registro de kardex.
- 3) Vigilar las existencias o sea que siempre haya el material necesario - de acuerdo a las necesidades de producción.
- 4) Se encarga de las devoluciones, reportándolas al departamento de compras para que hable con el proveedor obteniendo los descuentos que proceden y/o cancelando el pedido, si la devolución es total.
- 5) Entregar a producción los materiales que se necesiten.
- 6) Entregar diariamente al departamento de compras las remisiones anexas a las entradas de almacén para que se encarguen de la valuación y registro de estas.
- 7) Controlar aquellos materiales que no corresponden a producción como : las herramientas, material eléctrico, material para mantenimiento y - para instalación de máquinas.
- 8) Contar con una correcta colocación de los materiales para que se facilite la localización de los mismos.
- 9) En inventarios:
  - Separar los materiales que no se encuentran clasificados.
  - Delimitación de áreas por material.
  - Deberá tener gente capacitada que conozca la colocación y nombre de los materiales para dirigir a los --

grupos de personas que vayan a intervenir en la toma de inventario.

- No entregar material a producción durante la toma de estos.
- Proporcionar información para la correcta colocación de los materiales.
- Ser responsable de que no existan movimientos en el almacén ni de entradas y salidas durante la toma de inventario.

- 10) Coordinar sus actividades con otros departamentos tales como : Compras y Producción.
- 11) Proporcionar información a la Gerencia Administrativa para facilitar la toma de decisiones.

SECCION TERMINADOS:

- 1) Recibir la mercancía del departamento de producción.
- 2) Llevar un control de las mercancías de primera y segunda calidad de acuerdo a las instrucciones del departamento de control de calidad.
- 3) Llevar un kardex en el que se registren los artículos que han entrado.
- 4) Empacar la mercancía.
- 5) Reportar diariamente al departamento de ventas, las existencias.
- 6) Embarque de las mercancías.

NOTA: En caso de inventarios; las mismas funciones del almacén de materias primas.

***DISEÑO DE FORMAS ESTABLECIDAS PARA ESTE DEPARTAMENTO.***





**FLUJOGRAMAS ( DESCRIPCION GRAFICA DE FUNCIONES )**

**FLUJOGRAMAS ( DESCRIPCION GRAFICA DE FUNCIONES )**

FLUJOGRAMAS ( Descripción gráfica de las operaciones )

Almacén - 1

Cuando el proveedor entrega la mercancía presenta la remisión anexa a la misma.

El almacén recibe la mercancía y procede a verificar el artículo en cuanto al peso, medida, calidad y cantidad y por supuesto que sea el artículo que se solicitó.

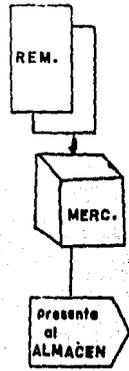
Una vez que el almacenista da el visto bueno, elabora la entrada de almacén.

Entrega al proveedor el original de esta y la remisión firmadas por él, indicando que la mercancía fue recibida y estuvo correcta.

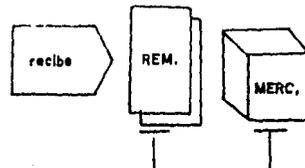
Posteriormente el almacenista registra la entrada de la mercancía en su kardex y distribuye una copia de la entrada de almacén con copia de la remisión anexa, al departamento de compras, quien después de registrarla y valorarla, deberá turnarla al departamento de contabilidad para el registro.

El almacenista conserva una copia de esta forma para su archivo. Asimismo deberá de proceder al acomodo del material, y elaborar periodicamente un reporte de existencias, el cual deberá entregar a Compras y, a la Gerencia Administrativa, además de Producción.

PROVEEDOR



ALMACEN



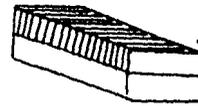
verifica acepta y elabora:



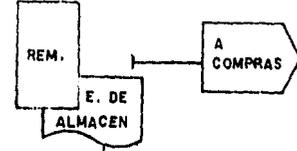
distribuye y al kordex



ARTICULO "X"



procede a:



archiva



elabora periodicamente:

REPORTE DE EXISTENCIAS

FLUJOGRAMA ALMACEN - I

Almacén - 2

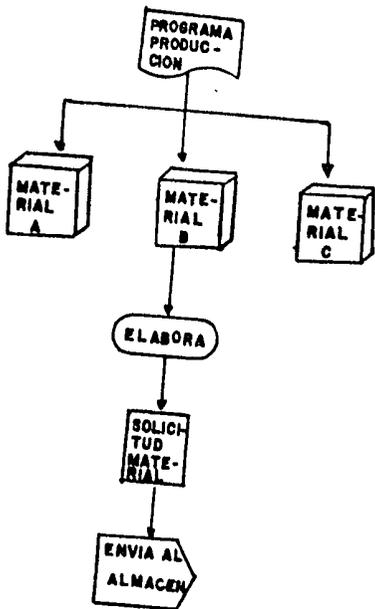
*El programa de producción dará origen a las necesidades de materiales que se tienen en los departamentos productivos ; por lo cual estos deberán ser solicitados al almacén.*

*El almacén al recibir la solicitud, deberá elaborar la salida de material; la cual deberá ser autorizada por el jefe de producción o el encargado del departamento que lo solicita.*

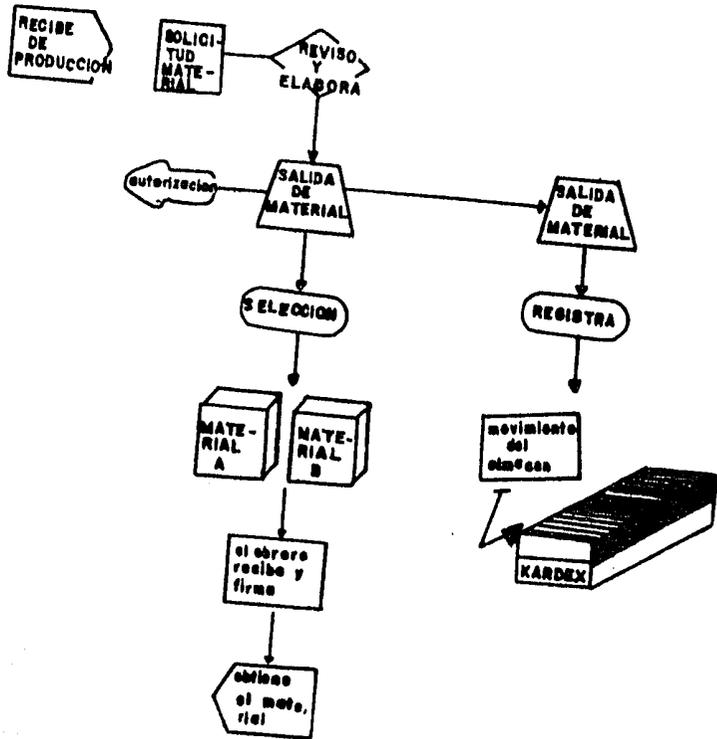
*Una vez autorizado, el almacenista selecciona el material, el cual será - entregado al obrero quien deberá checarlo y firmar de recibido.*

*Por otro lado, la salida de material deberá servir para registrar sus movimientos de almacén al kardex.*

# PRODUCCION



# ALMACEN



FLUJOGRAMA ALMACEN 2

Almacén - 3

*Producción una vez elaborado el artículo lo entrega al almacén en la sección correspondiente a artículos terminados.*

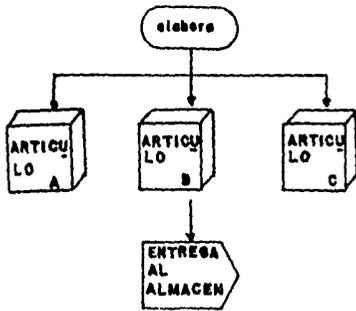
*Una vez recibido el producto será verificado por el almacenista que recibe, si no existe problema al ser aceptado el artículo, deberá registrarlo en el kardex.*

*Ya que el producto fué registrado deberá empacarlo y almacenarlo; en espera de que sea solicitado.*

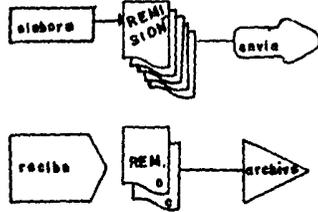
*Cuando esto sucede; al llegar la remisión, la sección de embarques de este almacén, selecciona el producto y se encarga de enviarlo para ser embarcado conservando una copia de la remisión con la cual hará el registro de salida del almacén.*

*Al igual que las otras secciones, esta deberá reportar sus existencias a -- ventas y a la Gerencia Administrativa etc. Para que puedan saber de los -- productos con que cuentan para surtir los pedidos y en el caso del primero- y el segundo, para efectos de toma de decisiones.*

PRODUCCION



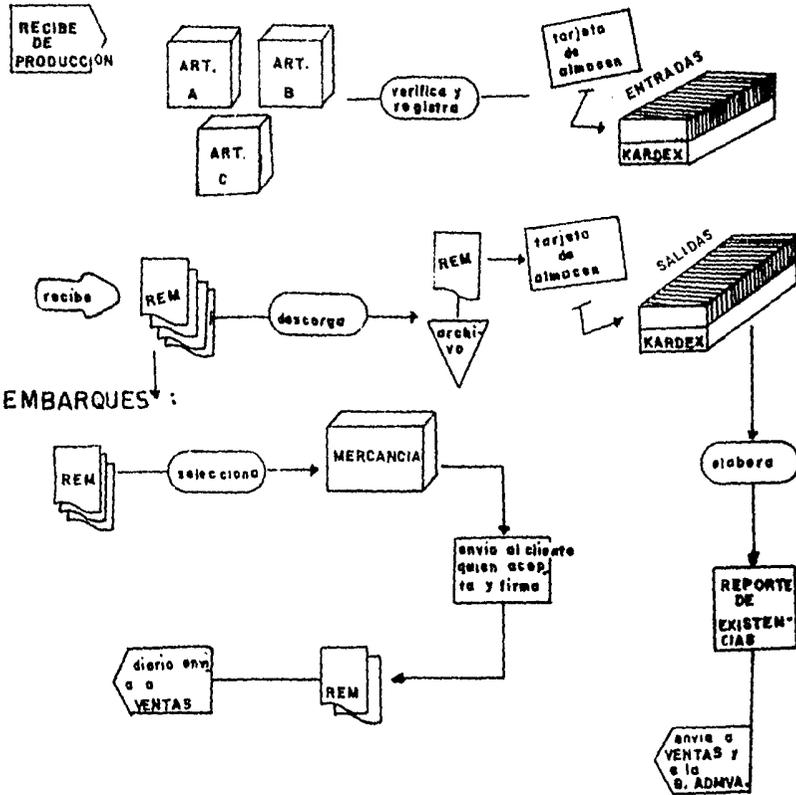
VENTAS



FACTURACION



ALMACEN (SECCION TERMINADOS)



FLUJOGRAMA ALMACEN 3

*COMPANIA "X" . S . A .*

*MANUAL DE OPERACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.*

- 1.- Descripción de funciones.*
- 2.- Diseño de formas establecidas para este departamento.*
- 3.- Flujoigramas ( Descripción gráfica de funciones )*

### 3.4 VENTAS.

#### Descripción de funciones.

#### Función básica.

*Coordinación y planeación de todas las actividades de venta de la empresa, incluyendo actividades tales como :*

*Administración de ventas.*

*Desarrollo del personal de ventas.*

*Publicidad y promoción de ventas.*

*Información de ventas dentro de la compañía y al público en general.*

*Relaciones con los clientes y público en general.*

#### Funciones .

- 1.- *Estudiar, desarrollar y estimular la aplicación de programas de incentivos que incrementen los volúmenes de ventas.*
- 2.- *Desarrollar y presentar para aprobación de los principales directivos - ( Director, Gerencia Administrativa.) los objetivos, políticas y programas de ventas de empresa, diseñados para lograr el volumen óptimo de ventas que reporte los máximos beneficios.*
- 3.- *Preparar análisis de ventas a modo de determinar la cobertura del mercado en relación al potencial y a los puntos débiles que requieren de atención especial, esto puede utilizarse para establecer cuotas de*

venta; programas de venta y asignación por áreas a los vendedores.

- 4.- Formular y revisar políticas de descuentos sobre ventas.
- 5.- Desarrollar programas de promoción y publicidad mediante los cuales logren incrementarse volúmenes de ventas a un costo rentable.
- 6.- Establecer y llevar a cabo las relaciones con la industria, comercio y clientes importantes, necesarias para el desempeño de la función.
- 7.- Tener en forma oportuna la información necesaria referente a su departamento para revisar periódicamente y coordinar en esta forma, - sus actividades con el departamento de Compras, Producción, Administración y Almacén.

#### Supervisor de Ventas.

- 1.- Cerciorarse de que los agentes vendedores realicen visitas a todos los posibles clientes; a un mínimo costo cumpliendo con las cuotas asignadas.
- 2.- Mantener informados a los clientes, ya sea en forma directa, de los productos existentes y de los nuevos, de actividades promocionales y de cambios de precios, diseños y calidades.
- 3.- Periódicamente visitar a los clientes para darles una mejor atención.
- 4.- Verificar que los pedidos y correspondencia de los clientes se atienda con prontitud y precisión.
- 5.- Elaborar un catálogo o muestrario; 1) de artículos y 2) de precios. Vigilar que se actualice y que los vendedores siempre lo obtengan para sus clientes.

- 6.- Vigilar que el departamento de ventas colabore con el departamento de Crédito y Cobranzas, en la recuperación oportuna de las ventas, obteniendo diariamente de este departamento un reporte de cobros que elaboren los vendedores o los cobradores según sea el caso.
- 7.- Vigilar a través de revisiones periódicas que cubran apropiadamente su ruta visitando a todos los clientes y vigilar que los reportes de cobranza se estén haciendo diariamente y que incluyan todos los cobros que se efectuarán.
- 8.- Verificar la entrega oportuna de los pedidos remisión a facturación.
- 9.- Comunicar a Crédito y Cobranzas de las posibles ventas a nuevos clientes para la investigación de crédito.
- 10.- Cerciorarse de que los agentes vendedores envíen oportunamente los pedidos de remisión.
- 11.- Supervisar que se lleve adecuadamente el control de pedidos.
- 12.- Revisar diariamente el control de pedidos a fin de determinar retrasos o irregularidades.
- 13.- Llevar en forma eficiente los archivos asignados a esta área.
- 14.- Elaborar un archivo de clientes donde deberá anexarse toda la información correspondiente ( por cliente ).
- 15.- Realizar las asignaciones adicionales que le indique el Gerente de Ventas.

*DISEÑO DE FORMAS ESTABLECIDAS PARA ESTE DEPARTAMENTO.*

COMPANIA X, S.A.

REG. IMMS "X"    REG. FED. CAUS. "X"    CED. EMP. X		<b>PEDIDO</b> No. _____			
FACTURAR A:		DIA	MES	AÑO	No. CUENTA
DIRECCION		POR CONDUCTO			
ENTREGAR EN:		COBRAR EN:			TELE.
ENTRE LAS CALLES:	MZA.	LOYE	REVISION:	DE	A
COLOMIA	CIUDAD	ESTADO	RECIBIDO POR:	AGENTE	PAGOS: DE A
OBSERVACIONES					SE PROMETIO ENTREGAR
SU REQUISICION	SU PEDIDO	PEDIDO HECHO POR	AUTORIZADO POR	ELABORADO	

CANTIDAD	DESCRIPCION	PRECIO	TOTAL
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			

\_\_\_\_\_  
FIRMA CLIENTE Y SELLO

***FLUJOGRAMAS ( DESCRIPCION GRAFICA DE FUNCIONES )***

*Flujograma Ventas - 1*

*Este flujograma inicia cuando el cliente hace la solicitud de compra al departamento de Ventas quien elabora el pedido en original y tres copias, procediendo a entregarlo a Crédito y Cobranzas para que de su autorización correspondiente, al comprobar que el cliente no ha sobrepasado su crédito.*

*Si fuera una primera venta, en base al pedido, el departamento de Crédito y Cobranzas, deberá investigar y autorizar el crédito al cliente.*

*Una vez autorizado el pedido regresa a Ventas quien lo distribuye en la siguiente forma:*

*Original - Ventas.*

*Copia 1 - Cliente.*

*Copia 2 - Crédito y cobranzas.*

*Copia 3 - Facturación.*

*Copia 4 - Producción.*

*Ventas con el original del pedido elabora su control de ventas y espera recibir del almacén de artículos terminados su reporte de existencias para distribuir los productos entre las ventas pendientes de surtir.*

*Este departamento se encarga de entregar la copia del pedido al cliente.*

*La copia (2) es entregada a Crédito y Cobranzas, esta copia es para el archivo de este departamento hasta que llegue la factura y remisión para proceder a cobro.*

*La copia (3) llega a facturación, forma un expediente en espera de que el*

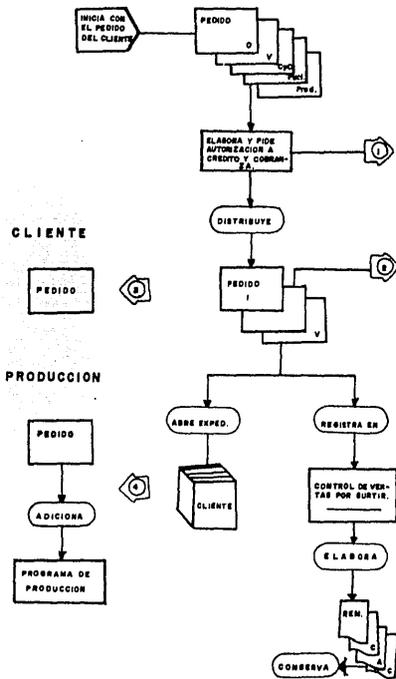
pedido sea surtido, recibiendo la remisión para poder facturar.

La copia (4) es recibida en producción, quien solicita del almacén de artículos terminados un reporte de existencias, antes de formular su programa de producción. Al almacén consulta su kardex y elabora un reporte en original y copia en caso de tener existencias.

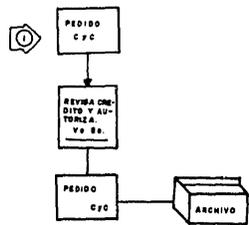
Ventas con el reporte del almacén de artículos terminados, distribuye el producto entre las ventas pendientes de surtir de acuerdo al control de ventas, por tanto una vez elaborada la remisión, registra en su control el número de remisión y la cantidad que será entregada.

Este flujograma termina cuando el almacén recibe la remisión.

### VENTAS



### CREDITO Y COBRANZAS



### FACTURACION



### ALMACEN DE ARTICULOS TERMINADOS



FLUJOGRAMA VENTAS - I

Ventas - 2

Este flujograma inicia cuando el almacén recibe de Ventas el original y las copias de la remisión para el envío al cliente. El encargado del almacén selecciona el producto y registra la salida en el kardex, mediante su copia de la remisión procediendo a entregarlo a la sección de embarques.

Embarques recibe el producto y las remisiones, las cuales coteja; una vez que se ha cerciorado de que están correctas se encarga de supervisar en forma directa que el camión sea cargado, entregando al chofer las remisiones. La salida del camión será registrada por vigilancia en su control de entradas y salidas.

El producto es entregado al cliente con la remisión conservando este una copia y el original.

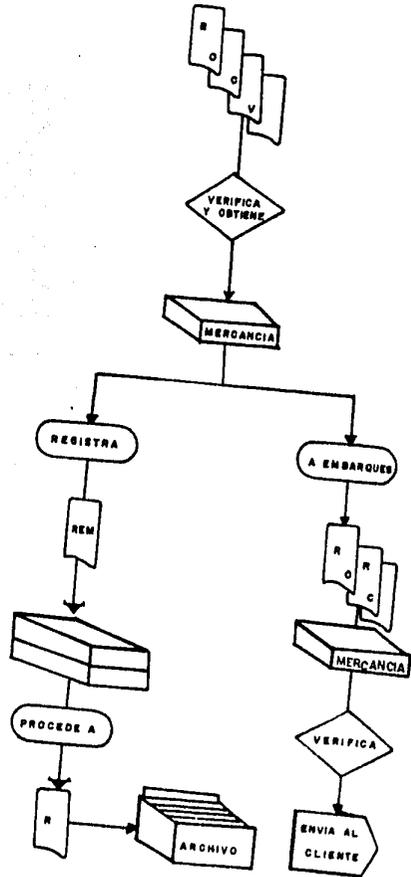
El camión vuelve a la sección de embarques donde el encargado recibe el original de la remisión firmada por el cliente y la copia y la entrega a Ventas.

Ventas toma las remisiones y pone el sello y el día en que el material fue surtido descargando estos datos en su control de pedidos por surtir. Una vez hecho esto distribuye la remisión, como sigue:

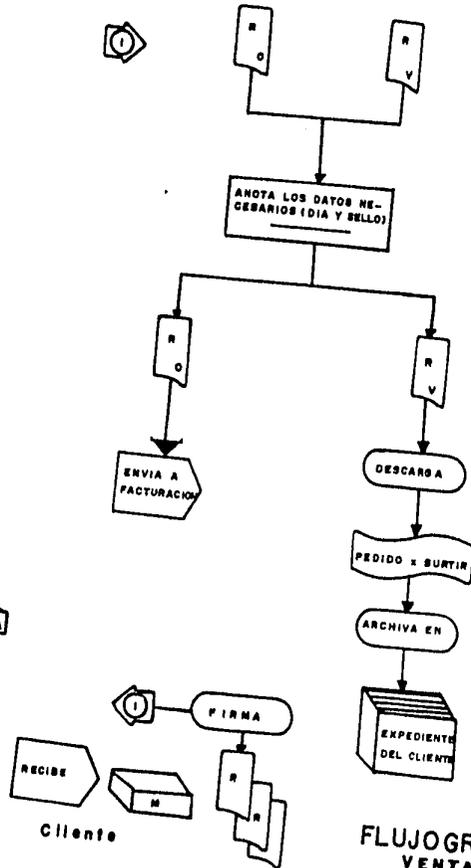
Original firmado a facturación.

Una copia para su archivo, al expediente del cliente.

# ALMACEN



# VENTAS



FLUJOGRAMA VENTAS 2

*C O M P A Ñ I A " X " S . A .*

*MANUAL DE OPERACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE CREDITO  
Y COBRANZAS.*

- 1.- Descripción de funciones.*
- 2.- Diseño de formas establecidas para este departamento.*
- 3.- Flujogramas ( Descripción gráfica de funciones )*

### 3.5 CREDITO Y COBRANZA.

#### Descripción de las funciones.

#### Funciones específicas :

- 1).- Dirigir las actividades de crédito y cobranzas incluyendo el mantenimiento de registros de créditos, la otorgación y el cobro de las cuentas pendientes.
- 2).- Efectuar una adecuada investigación de la solvencia y capacidad de pago de los clientes.
- 3).- Establecer, cancelar o aumentar las líneas de crédito a los clientes.
- 4).- Analizar periódicamente saldos de cuentas de clientes y notificar a Contabilidad sobre ajustes a realizar, que se deriven de él.
- 5).- Elaborar mensualmente estados de cuenta de los clientes para su envío.
- 6).- Gestionar telefónicamente y por escrito el cobro de saldos vencidos a los clientes.
- 7).- Obtener diariamente la facturación para su revisión procediendo a :
  - a). - Pasarla a la cartera respectiva para el cobro a su vencimiento ( cuenta corriente )
  - b). - Elaborar los documentos que amparen dichas facturas ( cuenta documentada ).
- 8).- En el caso de cuentas documentadas, Crédito y Cobranzas deberá elaborar los documentos y enviarlos al cliente para su aceptación, median-

te un listado, el cual deberá servir como comprobante a la empresa durante el tiempo que el cliente tenga en su poder los documentos para su aceptación

- 9).- Pasar a la caja los documentos aceptados para que proceda al envío de estos a alguna institución bancaria para su descuento. ( en caso de -- existir ).
- 10).-Elaborar diariamente los reportes de cobranza, para el cobrador, ya -- sea a revisión o a cobro según sea el caso.
- 11).-Recoger diariamente el cobro para proceder a entregarlo a caja.
- 12).-Elaborar cédulas analíticas de los clientes en antigüedad de saldos,-- para entregar a La Gerencia Administrativa, como informe.
- 13).-Elaborar recordatorios por los vencimientos de documentos descontados, ( en caso de existir ).
- 14).-Consultar diariamente la cartera para enviar a cobro la documentación con la debida anticipación.
- 15).-Coordinar con el abogado de la Compañía las cuentas en cobro judicial.
- 16).-Ser responsable de la autorización de los créditos.
- 17).-Supervisar el mantenimiento de los registros, salvaguardar la información confidencial de clientes y dirigir la preparación y presentación de informes.
- 18).-Llevar sus propios auxiliares independientes de los registros en Contabilidad para un mejor control y aclaración de alguna diferencia.
- 19).- Coordinar sus actividades con el departamento de ventas para comunicarse a fin de autorizar nuevas compras de los clientes.

*DISEÑO DE FORMAS ESTABLECIDAS PARA ESTE DEPARTAMENTO.*

# RELACION DE COBRANZA

FECHA: \_\_\_\_\_

CLIENTE NO.	NOMBRE	POBLACION	CHEQUE NO.	BANCO	FACTURA	DOCUMENTO	IMPORTE	OBSERVACIONES

COMPANIA "X", S.A.

PREPARO

ENTREGO

RECIBO

AUTORIZO

FLUJOGRAMAS.

CREDITO Y COBRANZA - 1

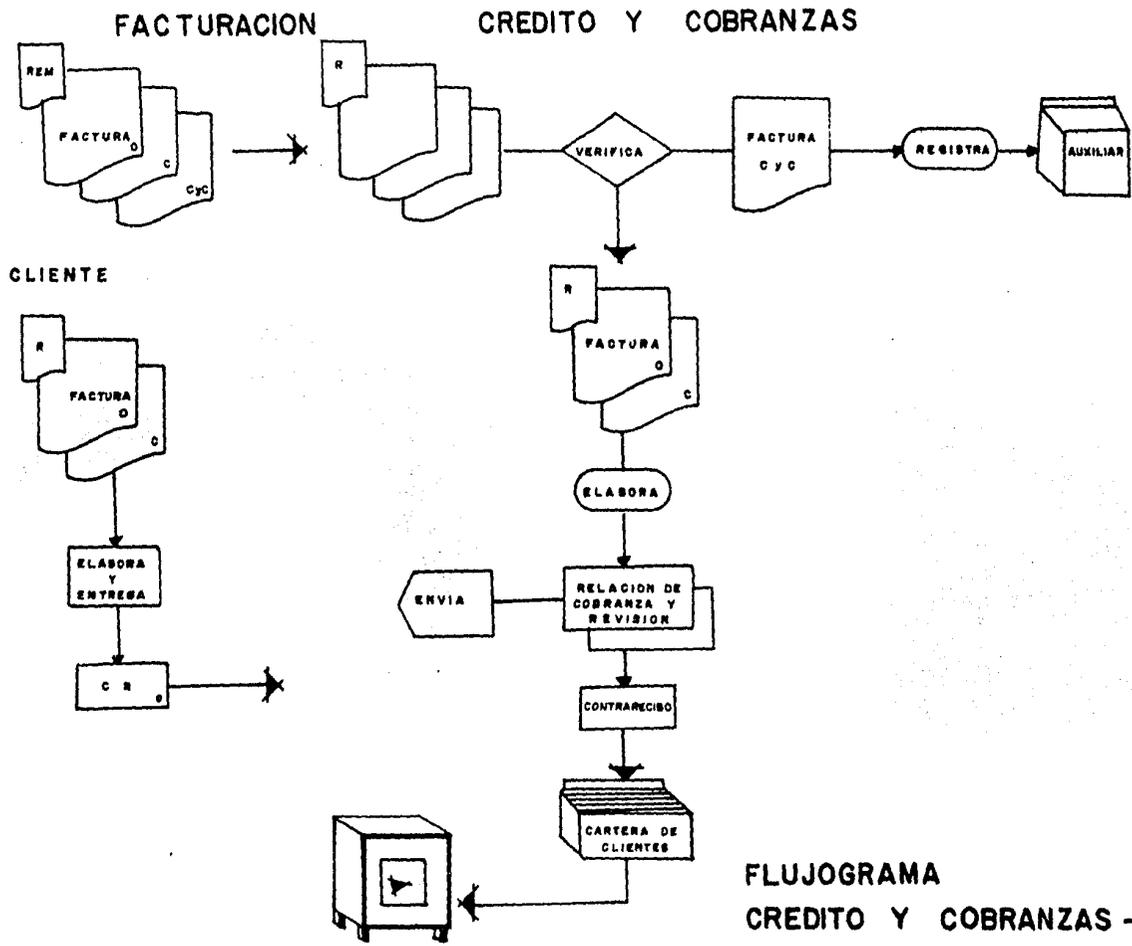
Una vez que facturación, ha elaborado en base a la remisión la factura correspondiente, la entrega al departamento de crédito y cobranza en original y dos copias.

Primero este departamento deberá verificar la factura contra la remisión y sus datos, una vez que esto se ha hecho prepara la relación de cobranza con la que enviará a revisión la factura; esto es obviamente el control que le permitirá saber la fecha en que el cliente la ha recibido o anotado así la fecha de cobro de acuerdo a las condiciones ya estipuladas con el cliente.

Una vez que el cliente recibió, deberá entregar un contra recibo por dicha factura ó facturas que recibe.

Crédito y Cobranzas deberá, al finalizar el día obtener del cobrador los contrarecibos por las facturas que entregó a revisión.

Estos deberán de ser custodiados en la cartera de -- clientes, que deberá guardarse en la caja fuerte, hasta la fecha de cobro.



**FLUJOGRAMA  
CREDITO Y COBRANZAS - I**

CREDITO Y COBRANZA - 2

Este continua del flujograma anterior, e inicia cuando llega el día de cobro a los clientes; en ese momento este departamento obtiene todos aquellos contrarecibos que deberán presentarse ese día.

Una vez que los ha obtenido, prepara la relación de cobranza, donde deberá detallar: El número del contrarecibo y el número de facturas que ampara así como sus importes.

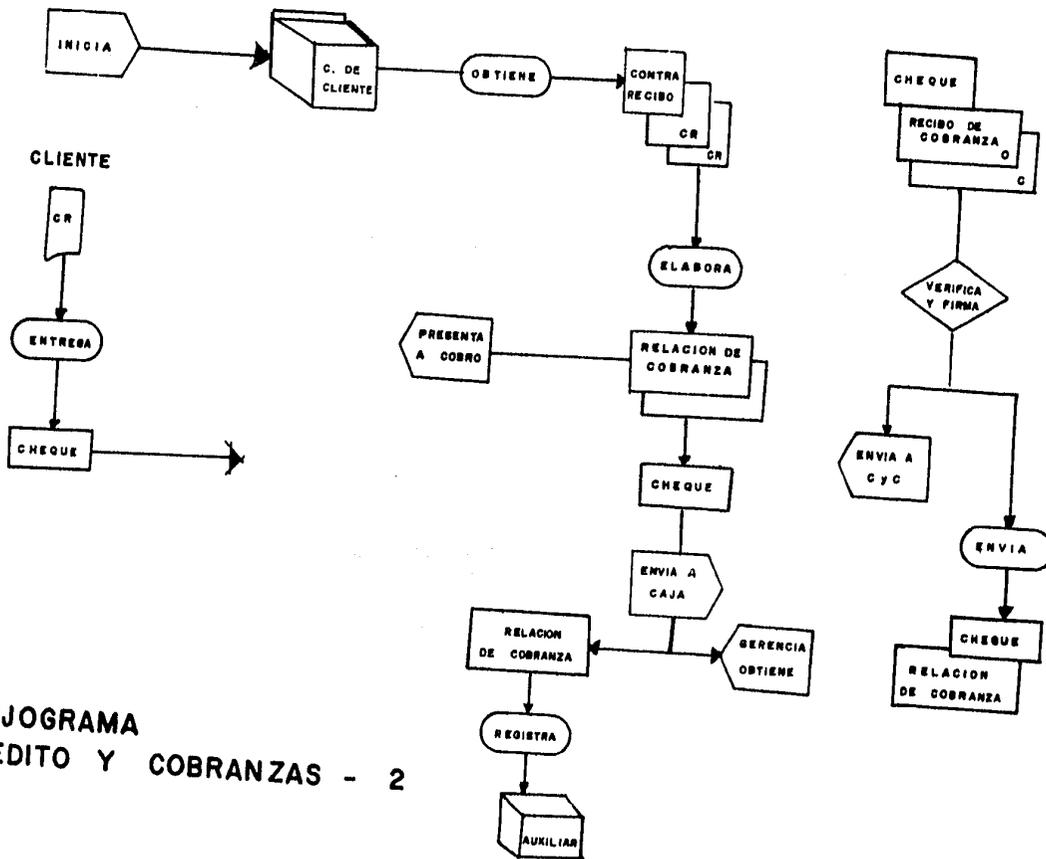
Al finalizar el día Crédito y Cobranzas deberá obtener del cobrador el efectivo o cheques producto de los cobros efectuados, anotando en dicha relación las referencias necesarias tales como número de cheque, el banco de que se trate, importe si es a cuenta de factura, etc.

Por aquellos contrarecibos no cobrados habrá de indicar el motivo de que no se haya pagado y la fecha prometida para cubrir esas facturas. Custodiando de nuevo el contrarecibo hasta que llegue la fecha acordada.

Crédito y Cobranzas, envía a Caja el efectivo con la relación de cobranza anexo; en original y copia, Caja recibe, verifica y si no existe ningún problema firma el original de la relación dando el Visto Bueno y manifestandose por tanto conforme. Este original es para Crédito y Cobranzas ya que con este deberá hacer la descarga en sus auxiliares. Caja conserva la copia y el efectivo siguiendo el procedimiento establecido en el Manual de este departamento.

# CREDITO Y COBRANZAS

CAJA



FLUJOGRAMA  
CREDITO Y COBRANZAS - 2

CREDITO Y COBRANZA - 3

*Crédito y Cobranzas deberá llevar registros internos, independientemente de los elaborados por el departamento de Contabilidad - que le servirán para determinar los saldos por cobrar.*

*Estos registros se derivan de 2 fuentes : 1.- Los cargos o adeudos del cliente se registran de las facturas, documentos, ( en caso de existir ) notas de cargo por intereses o diferencias en precios, - etc. 2.- los créditos o disminuciones a la cuenta los obtendrá de la relación de cobranza, donde se especifican los cheques recibidos ya sea por el total de las facturas y/o por los pagos a cuenta. Estos controles o registros le permiten obtener o desarrollar :*

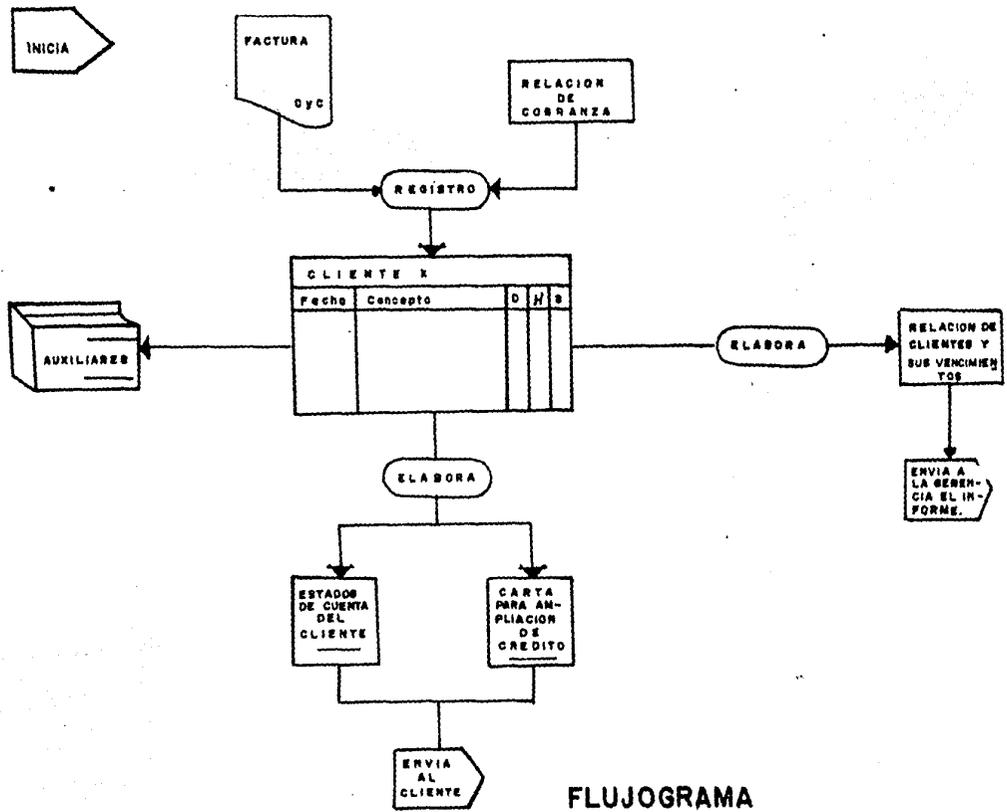
*a) Informes a la gerencia en forma oportuna.*

*b) Correspondencia con los clientes agilizando el trámite o función de cobranza.*

*En el primer caso, uno de tantos informes sería la relación de clientes y sus vencimientos, lo que permitira a la Gerencia, obtener los índices de recuperación de ventas, permitiendo hacer proyecciones financieras para nuevas inversiones etc.*

*En el segundo caso y derivado de sus controles, el departamento podrá enviar a los clientes, cartas, recordatorios de sus adeudos, y/o cartas para aceptación o suspensión de créditos, etc.*

# CREDITO Y COBRANZAS



FLUJOGRAMA  
CREDITO Y COBRANZAS - 3

*C O M P A Ñ I A " X " S . A .*

*MANUAL DE OPERACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE  
FACTURACION.*

- 1.- Descripción de funciones.*
- 2.- Diseño de formas establecidas para este departamento.*
- 3.- .Flujogramas ( Descripción gráfica de funciones )*

### 3.6 FACTURACION.

#### Descripción de las funciones .

- 1.- *Obtener diariamente del almacén de artículos terminados, las remisiones de lo que se entregó a los clientes.*
- 2.- *Descargar la remisión en el control de las mismas por facturar.*
- 3.- *Verificar contra el pedido del cliente dicha remisión.*
- 4.- *Una vez verificado, se procede a elaborar la factura en original y 4 copias y distribuye; La 1a. copia para el consecutivo de facturas, la 2a. al departamento de Crédito y Cobranzas, la 3a. al departamento de Ventas y la 4a. para Contabilidad.*
- 5.- *Cotejar periódicamente con el departamento de Ventas los cambios de precios y descuentos, permitiéndole con esto tener listas de precios actualizadas.*
- 6.- *Llevar los archivos y expedientes necesarios.*
- 7.- *Hacer un corte que detalle el número de piezas que se facturan diariamente desglosado por artículos, esto sirve para fines estadísticos.*

*DISEÑO DE FORMAS ESTABLECIDAS PARA ESTE DEPARTAMENTO.*







***FLUJOGRAMAS ( DESCRIPCION GRAFICA DE FUNCIONES )***

FLUJOGRAMAS.

FACTURACION - 1

Una vez que ha recibido las remisiones, coteja unas con otras, revisando que los originales hayan sido firmados por el cliente como prueba de aceptación, procediendo a cotejar las remisiones contra la copia del pedido - que conserva en su poder.

Si existiera algún problema no deberá facturar, primero acudirá al departamento de Ventas, quien deberá resolver y aclarar cualquier problema que existiera. Si encuentra todo correcto deberá registrar las remisiones en un control que deberá manejar y que será el control de remisiones por facturar, procediendo a elaborar la factura.

Esta deberá elaborarse en original y cinco copias, procediendo a distribuir la factura como sigue:

- a) Crédito y Cobranzas - Original y 2 copias.
- b) Contabilidad - Una copia.
- c) Ventas. - Una copia.
- d) Facturación - Conserva una copia para su archivo.

Crédito y Cobranzas:

Con los originales de factura y remisión, primero coteja contra el pedido que tiene en su poder, dando el Visto Bueno ( Vo. Bo. ) e inicia el trámite de cobro.

*Contabilidad:*

*Con la copia de factura y remisión, las revisa y procede a elaborar la poliza de ventas para el registro. Una vez hecho el registro contable procede a archivar.*

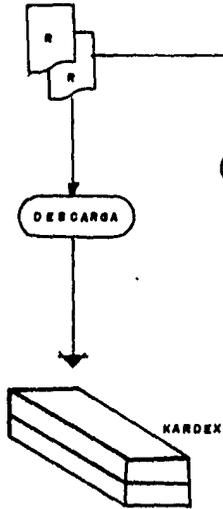
*Ventas:*

*Que se integra al expediente del cliente.*

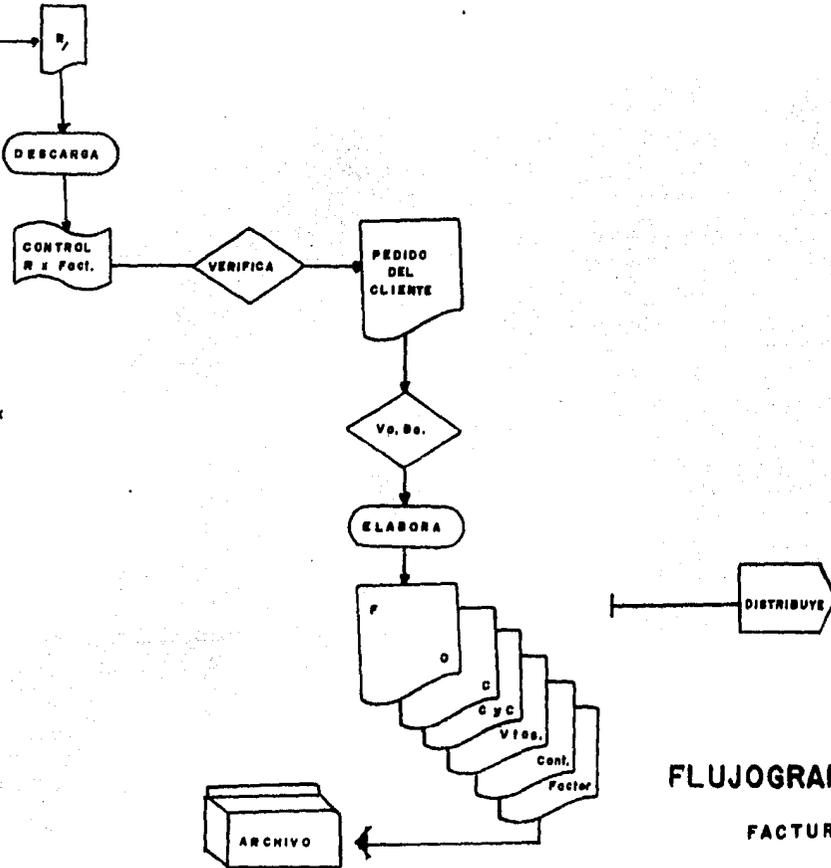
*Facturación:*

*Que será para archivo.*

# ALMACEN DE ARTICULOS TERMINADOS



# FACTURACION



## FLUJOGRAMA

FACTURACION - I

*C O M P A Ñ I A " X " S . A .*

*MANUAL DE OPERACIONES PARA EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.*

- 1.- Descripción de funciones.*
- 2.- Diseño de formas establecidas para este departamento.*
- 3.- Flujiogramas ( Descripción gráfica de funciones )*

3.7 DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Descripción de funciones.

Función básica.

Este departamento tendrá la responsabilidad funcional de mantener y mejorar las relaciones humanas entre el personal y la dirección de la Empresa.

Obligaciones y responsabilidades :

- 1).- Responsable del personal a su cargo en el departamento así como de recepción y vigilancia.
- 2).- Llevar a cabo la contratación del personal obrero y administrativo.
- 3).- Entrevistas: Efectuar entrevistas de los aspirantes a los puestos vacantes o preparar las entrevistas finales con los encargados de los departamentos, donde existe la vacante, deberá presentar al candidato en caso de ser aceptado con las personas que desarrollará la actividad.
- 4).- Hacer el registro del personal ante las oficinas gubernamentales que correspondan.
- 5).- Preparar y mantener actualizados los registros del personal, como son los expedientes que deben contener :
  - a).- Forma- solicitud de empleo.
  - b).- Copia fotostática del acta de nacimiento.

- c).- Copia fotostática de la cartilla del servicio militar.
  - d).- Dos fotografías.
  - e).- Copia fotostática del registro en el IMSS, y del registro federal de Contribuyentes.
  - f).- Avisos de modificación de salarios.
  - g).- Avisos de bajas.
  - h).- Avisos de accidentes de trabajo.
  - i).- Incapacidades otorgadas por el IMSS.
  - j).- Contrato de trabajo.
  - k).- Permisos de salidas.
  - l).- Finiquitos, etc, etc.
- 6.- Elaborar un informe estadístico de : permisos, vacaciones, ausentismos suspensiones, incapacidades, renunciaciones y/o despidos, para entregarlo al departamento administrativo.
  - 7.- Enterar las bajas del personal al IMSS.
  - 8.- Formular y presentar las declaraciones bimestrales del Seguro Social.
  - 9.- Elaborar lista de control de los vencimientos de contratos cada 28 días.
  - 10.- Realizar el cálculo de vacaciones, reparto de utilidades, aguinaldos y finiquitos.
  - 11.- Proporcionar toda la información necesaria para la elaboración de la declaración mensual del I.S.P.T , 1% y 5%.
  - 12.- Autorizar los permisos de salida de los obreros, investigando las causas previamente, para evitar que sean frecuentes.
  - 13.- Elaborar los avisos de accidentes de trabajo al IMSS.

- 14.- *Proporcionar todos los datos para la declaración anual de I.S.P.T.*
- 15.- *Cualquier otra función derivada del manejo de personal.*
- 16.- *Tratar con el Sindicato los asuntos relacionados con los obreros como pueden ser :*
  - a) *.- Pases de Sindicato.*
  - b) *.- Otorgamiento de plantas.*
  - c) *.- Revisión del Contrato Colectivo.*
  - d) *.- Algún otro problema con el Sindicato.*
- 17.- *Efectuar el registro para créditos en el INFONAVIT, hacer las retenciones y declaraciones manteniendo una información de los créditos -- otorgados.*
- 18.- *Registro en el FONACOT para la compra de muebles para empleados y -- obreros.*
- 19.- *Recibir requerimientos o demandas referentes al personal para estar -- en contacto con el licenciado, auxiliando a la resolución del problema.*
- 20.- *Formar la Comisión Mixta de Capacitación y presentar proyectos de adiestramiento de obreros y empleados.*
- 21.- *Colaborar en las actividades de la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad y tomar nota de los acuerdos, formulando el acta correspondiente -- para su autorización..*
- 22.- *Elaboración de la nómina semanal y quincenalmente.*

***DISEÑO DE FORMAS ESTABLECIDAS PARA ESTE DEPARTAMENTO.***

NAUCALPAN ESTADO DE MEXICO.

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO QUE CELEBRAN POR UNA PARTE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
COMPANIA X.S.A \_\_\_\_\_ A LA QUE SE LE DENOMINARA LA EMPRESA , Y  
POR OTRA, POR SU PROPIO DERECHO \_\_\_\_\_  
A QUIEN SE LE DENOMINARA EL TRABAJADOR, QUIEN PRESTARA SUS SERVICIOS A -  
PARTIR DEL DIA \_\_\_\_\_  
DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS .

**D E C L A R A C I O N E S .**

1.- DECLARA LA EMPRESA:

a).- SER UNA SOCIEDAD MERCANTIL MEXICANA CON DOMICILIO EN \_\_\_\_\_  
DEDICADA CONFORME A SU OBJETO SOCIAL A LA FABRICACION Y VENTA DE ARTICULOS DE ALUMINIO Y DE ACERO INOXIDABLE PARA EL HOGAR.

b).- DECLARA EL TRABAJADOR SER DE NACIONALIDAD MEXICANA, SEXO \_\_\_\_\_, ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_, DE \_\_\_\_\_ AÑOS DE EDAD, CON DOMICILIO EN \_\_\_\_\_, Y TENER LOS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA NECESARIA PARA PRESTAR A LA EMPRESA LOS SERVICIOS REQUERIDOS.

EN CONSIDERACION A LAS DECLARACIONES ANTERIORES, LAS PARTES OTORGAN LAS SIGUIENTES :

**C L A U S U L A S**

PRIMERA.- EL TRABAJADOR CONVIENE EN PRESTAR SUS SERVICIOS A LA EMPRESA \_\_\_\_\_ BAJO LA DEPENDENCIA DE LA MISMA. DICHS SERVICIOS CONSISTEN EN \_\_\_\_\_

SEGUNDA.- EL TRABAJADOR, AL INICIAR LA PRESTACION DE SUS SERVICIOS EN LOS-  
TERMINOS DE ESTE CONTRATO, ESTARA SUJETO A UN PERIODO DE PRUEBA. SI LA EMPRE-  
SA DETERMINA QUE NO TIENE LA EXPERIENCIA Y LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS ---  
PARA DESEMPEÑAR EL SERVICIO CONTRATADO, ESTA DARA POR TERMINADA LA RELACION  
DE TRABAJO DE INMEDIATO, SIN RESPONSABILIDAD PARA LAS PARTES.

TERCERA .- LA EMPRESA CUBRIRA AL TRABAJADOR POR TODOS LOS SERVICIOS QUE --  
PROPORCIONARA DE CONFORMIDAD CON ESTE CONTRATO UN SALARIO DIARIO DE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ EL QUE SE PAGARA LOS DIAS \_\_\_\_\_  
DE CADA SEMANA O MES EN LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA, DONDE EL TRABAJA--  
DOR PRESTE SUS SERVICIOS.

CUARTA.- EL TRABAJADOR NO LABORARA TIEMPO EXTRA, NI EN LOS DIAS DE DESCANSO-  
SEMANAL U OBLIGATORIO SI NO ES MEDIANTE ORDEN QUE LE DE LA EMPRESA POR ES--  
CRITO.

QUINTA.- LAS PARTES CONVIENEN QUE EL DIA DE DESCANSO SEMANAL SERA EL DOMIN-  
GO SIN PERJUICIO DE QUE LA EMPRESA MODIFIQUE DICHO DIA DE DESCANSO SEMANAL  
CUANDO LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA ASI LO REQUIERAN.

SEXTA.- EL TRABAJADOR DISFRUTARA DE VACACIONES EN LOS TERMINOS Y CONDICION-  
ES QUE ESTABLECE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

SEPTIMA.- SERAN DIAS DE DESCANSO OBLIGATORIO LOS QUE SEÑALA EL ARTICULO 74-  
DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

OCTAVA.- AMBAS PARTES CONVIENEN EN QUE LO NO PREVISTO EN EL PRESENTE CONTRA-  
TO SE SUJETARA A LAS DISPOSICIONES DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO Y DE LA -  
LEY DEL SEGURO SOCIAL Y SUS REGLAMENTOS.

LEIDO INTEGRAMENTE EL PRESENTE CONTRATO E IMPUESTO SU VALOR-

Y FUERZA LEGAL, EL TRABAJADOR Y EL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA, LO RATIFI-  
CARON Y FIRMARON DE CONFORMIDAD EN .

NAUCALPAN DE JUAREZ ESTADO DE MEXICO EL        DE        DE       

LA EMPRESA

EL TRABAJADOR.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

# PERMISO DE SALIDA

FECHA: _____	
TURNO: _____	
NOMBRE _____	NO _____
MAQUINA _____	
HORA DE SALIDA _____	
MOTIVO _____	
OBSERVACIONES _____	
_____	

AUTORIZACION	TRABAJADOR
_____	_____

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

# AUTORIZACION DE TIEMPO EXTRA

MAQUINA: \_\_\_\_\_  
MOTIVO: \_\_\_\_\_

TURNO: \_\_\_\_\_  
FECHA: \_\_\_\_\_

NUMERO DEL OBRERO	NOMBRE	DE:	A:	TOTAL HORAS

AUTORIZACION \_\_\_\_\_ V. B. \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

AVISO DE BAJA

NUMERO :	MAQUINA :	CATEGORIA :
	TURNO :	
MOTIVO DE LA BAJA :		
FECHA :	AUTORIZACION :	

DEPARTAMENTO DE  
PERSONAL

**FLUJOGRAMAS ( DESCRIPCION GRAFICA DE FUNCIONES )**

**FLUJOGRAMAS ( DESCRIPCION GRAFICA DE FUNCIONES )**

FLUJOGRAMA - 1

ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL.

1er Procedimiento.

Al llegar la persona que aspira a desempeñar el puesto vacante, primeramente deberá llenar una solicitud, para efectos de investigar sus antecedentes, en esta deberá poner todos sus datos, en caso de que no sepa escribir le será formulada por la empresa.

Terminada dicha solicitud se pasará al encargado de personal, para su aprobación de acuerdo a los requisitos establecidos en la función a desempeñar, procediendo a entrevistar al aspirante.

2o. Procedimiento:

En caso de que se acepte al aspirante se deberá recabar de él la siguiente documentación para integrar su expediente;

a).- Copia fotostática del acta de nacimiento.

b).- Copia fotostática de la cartilla del servicio militar.

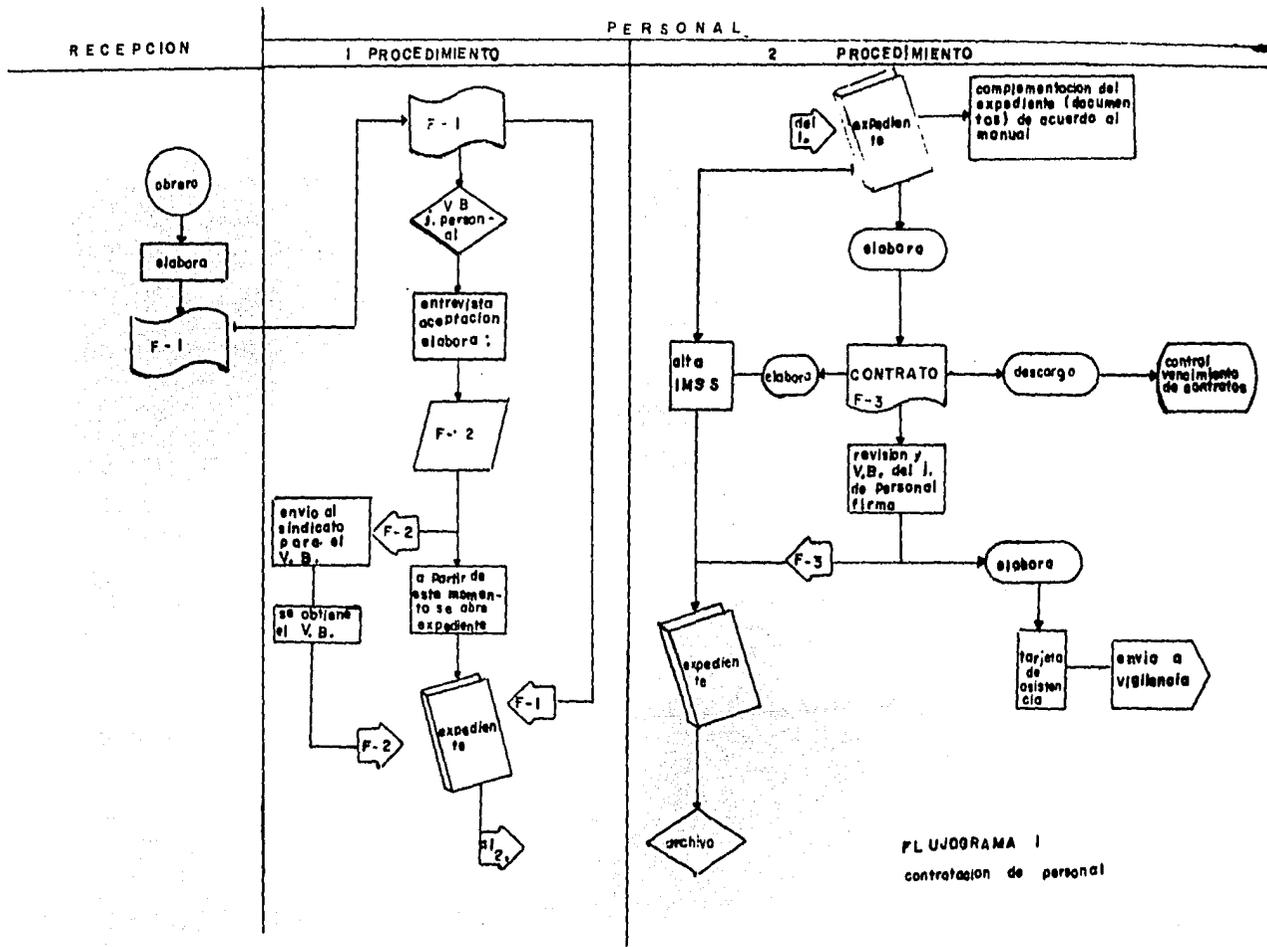
c).- Dos fotografías.

d).- Copia fotostática del registro en el IMSS, y del registro Federal de Contribuyentes. Si no cuenta con su registro se le enviará a la Oficina Federal de Hacienda para que lo obtenga.

Asimismo deberá firmar su primer contrato, por un periodo máximo de 28 días y se procederá a dar su alta en el IMSS.

Este contrato deberá descargarse en el control de vencimientos. El encargado de personal deberá elaborar la tarjeta de asistencia del nuevo trabajador, la cual será entregada a vigilancia para que la coloque en el -

*casillero respectivo, pasando a formar parte el nuevo elemento de la lista de raya.*

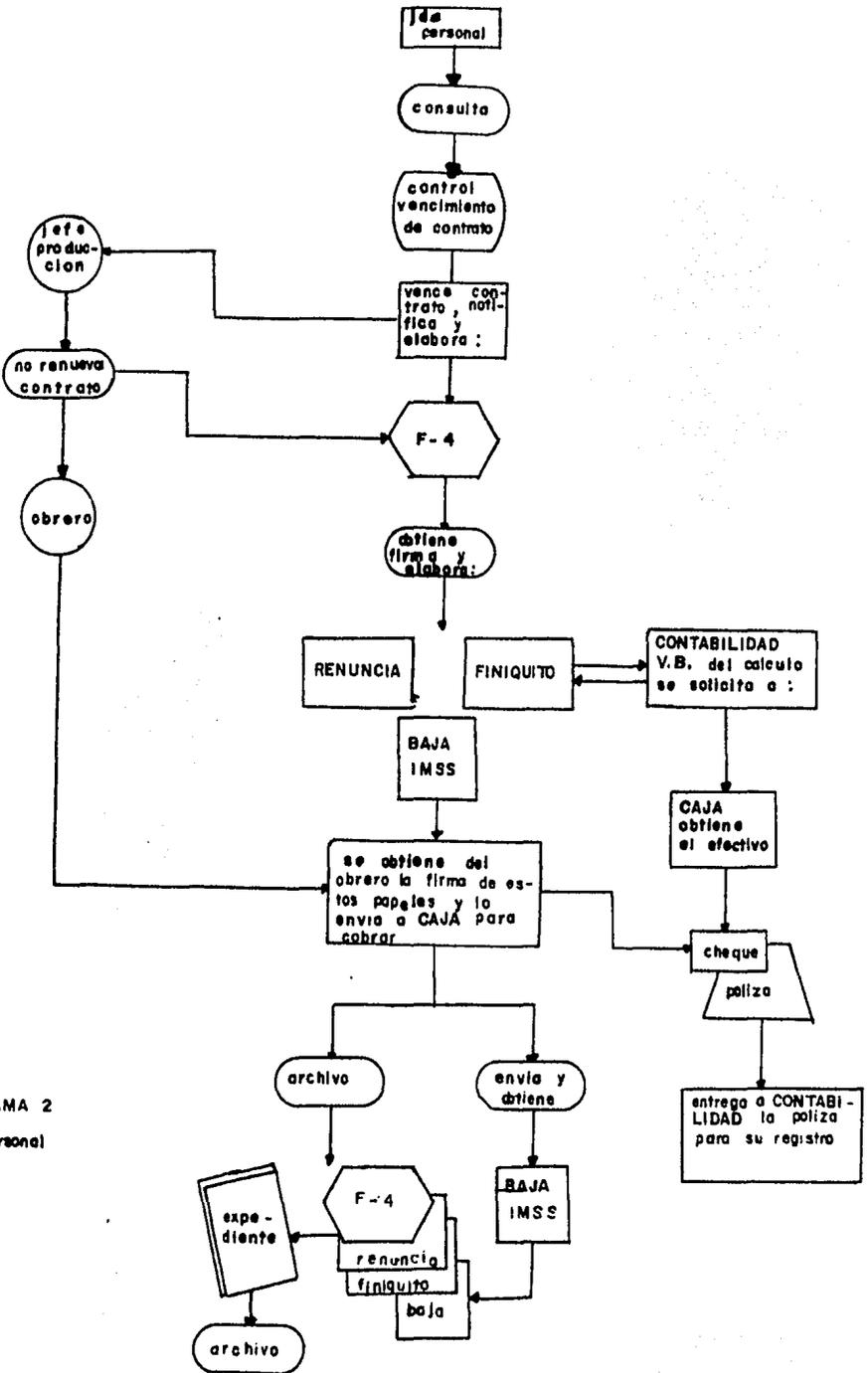


FLUJOGRAMA 1  
contratación de personal

FLUJOGRAMA - 2

BAJAS DE PERSONAL.

- 1.- Personal deberá consultar diariamente su control de vencimientos de contratos, procurando notificar con un mínimo de dos días de anticipación al jefe de producción sobre dichos vencimientos para conocer a que personal no se le renovará, y el motivo que causara la baja.
  - 2.- Este departamento deberá formular el aviso de baja en el cual se especificará claramente la causa y se obtendrá la firma del jefe de producción.
  - 3.- Posteriormente personal deberá preparar:
    - a).- Carta de renuncia.
    - b).- Cálculo de finiquito correspondiente.
    - c).- Formulación del aviso de baja al IMSS.
  - 4.- Deberá pasarse al departamento de Contabilidad para que verifique el cálculo dando el visto bueno.
  - 5.- El finiquito deberá turnarse a caja para que proceda a elaborar el cheque para el pago.
  - 6.- El trabajador deberá firmar los papeles en el departamento de personal, y una vez que haya cumplido con este requisito deberá ser enviado por este departamento a la caja para efectuar el cobro.
- Este flujograma es aplicable cuando se renueva el contrato, en caso contrario el procedimiento sera el mismo que el flujograma anterior, ( a partir de la elaboración del contrato ).



FLUJOGRAMA 2  
bajas personal

FLUJOGRAMA - 3

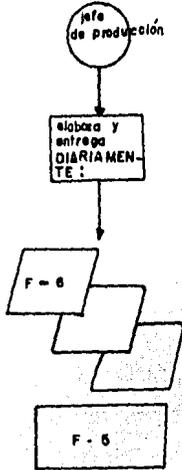
ESTABLECIMIENTO DE FUNCIONES PARA LA ELABORACION DE LA NOMINA.

- 1.- Cada corte de semana el encargado de personal recogerá de vigilancia las tarjetas de asistencia, para verificar que los obreros hayan checado los cinco días de la semana, para esto ya debe de contar con los reportes de las horas extras, avisos de ausentismo, permisos con goce de sueldos etc.
- 2.- Personal deberá incluir en nómina el REPORTE DE PRODUCTIVIDAD que recibe diariamente del jefe de patio y/o producción, el cual para elaboración de la nómina ha sido verificada al recibirse en personal, corrigiendo de inmediato cualquier anomalía.  
Dicho reporte se refiere a la producción diaria por la cual el trabajador recibe un % adicional, de ahí la importancia de que dicho reporte sea entregado oportunamente.
- 3.- Recoger de Contabilidad una relación de los préstamos otorgados, copia de los vales hechos en caja por préstamos, y las condiciones en las cuales se les otorgó dicho préstamo para proceder al descuento.
- 4.- Hechos los calculos respectivos: ISPT, IMSS, SINDICATO y otros se pasará a Contabilidad para que verifique los mismos. Una vez revisada se proporcionará a la caja el importe de la misma para que la solicite al Banco; recibido el dinero deberá contarlo y procederá a embolsarlo.
- 5.- Llegado el momento de pagar los obreros deberán firmar, o en su caso

*poner la huella digital, después de haber verificado su sobre.*

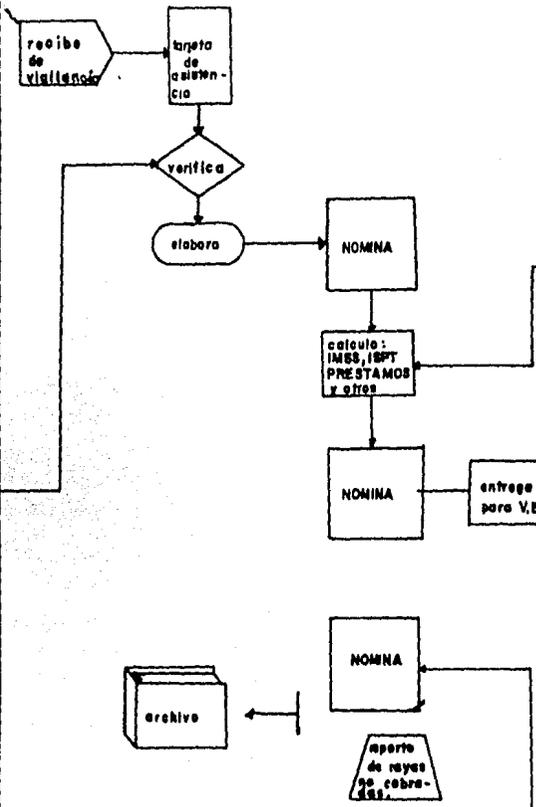
*6.- Una vez que se efectuado el pago; caja deberá reportar a personal las rayas no cobradas, mediante una relación en original y 2 copias. El original deberá anexarse al depósito con el o los recibos correspondientes, la primera copia será para caja donde personal deberá firmar de enterado y la segunda copia para el expediente de personal.*

PRODUCCION

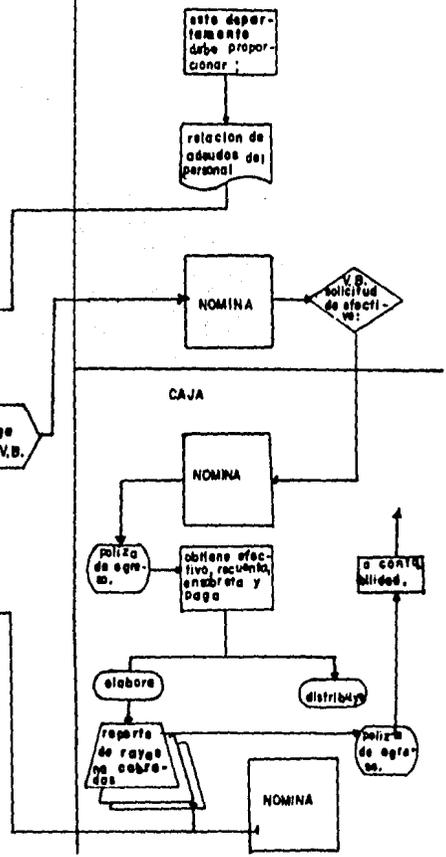


FLUJOGRAMA 3  
nomina

PERSONAL



CONTABILIDAD



FLUJOGRAMA - 4

*HORAS EXTRAS.*

*El tiempo extra deberá ser reportado a personal mediante la forma anexa a este manual en original y copia, estas deberán ser autorizadas por el jefe de producción, detallando claramente la máquina, turno, número y -- nombre del trabajador y total del tiempo extra.*

*Personal con dicho reporte, deberá cotejarlo contra la tarjeta control-de asistencias antes de incluirlo dentro de la nómina. En caso de encon-  
trar alguna diferencia entre ambos, deberá aclararlo.*

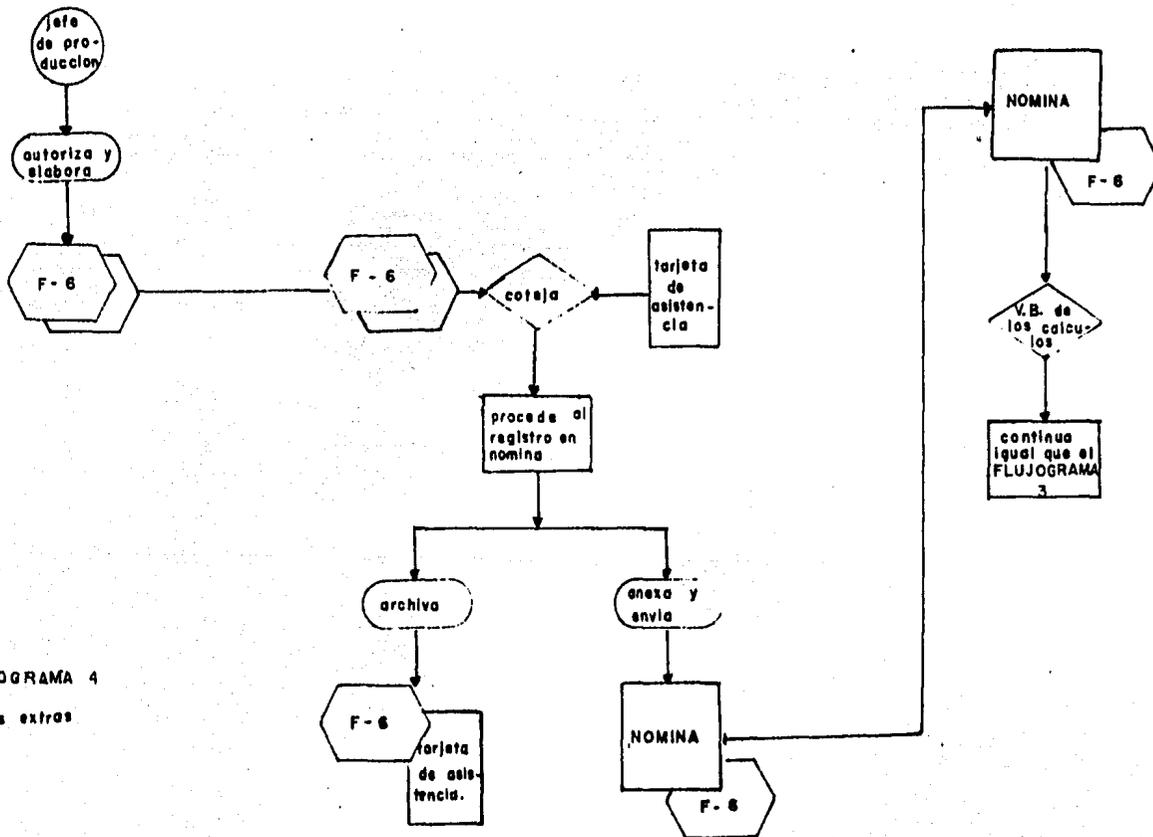
*El pago de dichas horas no deberá efectuarse por ningún motivo, si esto se hace verbalmente, es decir que todo pago deberá ser amparado por el-  
reporte antes mencionado, haciendose responsable de esto al encargado -  
de producción y dando personal el visto bueno una vez que lo haya cote-  
jado contra las tarjetas.*

*Una copia del reporte deberá anexarse a la nómina para que sea verifica-  
do por Contabilidad y el original deberá pasar a los archivos del depar-  
tamento de personal.*

PRODUCCION

PERSONAL

CONTABILIDAD



FLUJOGRAMA 4

horas extras

#### *CAPITULO 4.*

*Ya establecidos los manuales, y descritas en forma gráfica las funciones que se llevan a cabo en los diferentes departamentos de una Compañía, damos a conocer los antecedentes y las características principales de la Compañía X.S.A. en la cual se establecieron tan importantes medios de la organización.*

1.- ANTECEDENTES.

1.1 DE SU CONSTITUCION.

La Compañía X.S.A se constituyó el 1o de Enero de 1982, su capital invertido en un 100% por socios mexicanos es de \$ 20,000.000.00 - ( veinte millones de pesos 00/100 M.N )

1.2 DE SU GIRO Y CARACTERISTICAS ESPECIFICAS.

El giro comercial es; fabricación y venta de artículos de aluminio y de acero inoxidable para el hogar ( baterías, planchas, licuadoras, ollas expres, etc. )

Se encuentra localizada en el parque industrial de Naucalpan en el Estado de México.

2.- OBJETIVOS.

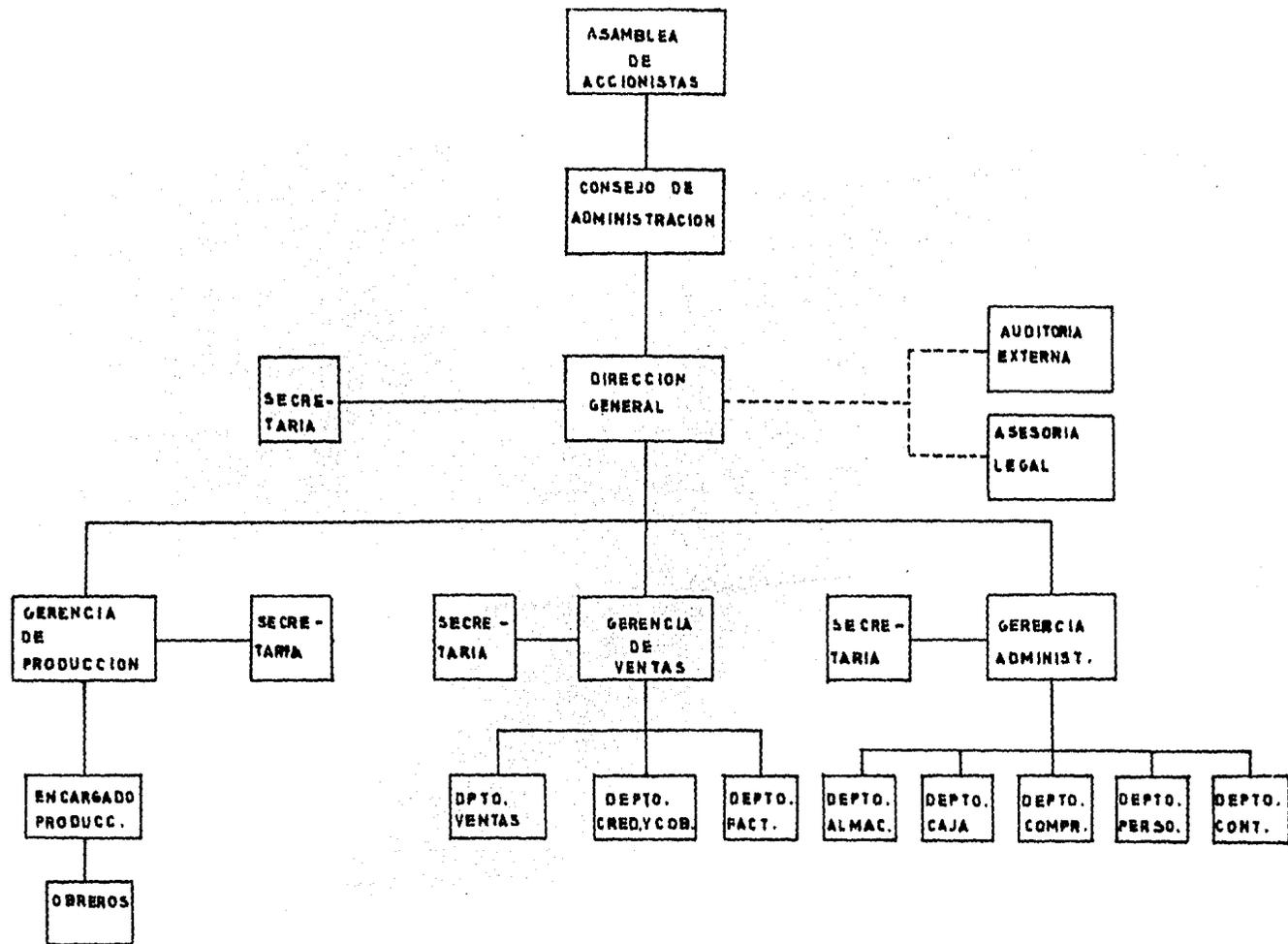
- Llegar a ser uno de los principales fabricantes de los artículos mencionados en el párrafo anterior.
- Contar con una organización correcta.

3.- ESTRUCTURA ORGANICA. ( ver organigrama )

4.- FORMAS Y CONDICIONES DE COMERCIALIZACION DE SUS PRODUCTOS.

- La estructura del mercado en que se desenvuelve nuestra Compañía en cuanto a su localización está muy diversificada y extendida en toda la República Mexicana, a través de los diferentes canales de distribución, como son: Mayoristas, las tiendas de descuento, --- grandes almacenes, tiendas de gobierno etc.

Por medio de estos canales de distribución, la Compañía tiene un fácil acceso al Mercado Nacional.



Si analizamos el mercado nacional en relación a los productores de artículos para el hogar, encontramos que se encuentra formado por - dos grupos representativos de las condiciones sociales en función - de sus niveles de ingresos, así como de su capacidad de compra , -- tenemos por un lado las grandes capas de población trabajadora cuyo ingreso depende del salario mínimo, y por otro los grupos que dete-- stan un mayor ingreso y que por lo tanto tienen una mayor capacidad de compra.

5.- COSTOS GENERALES.

El costo general de la mano de obra en el país, así como toda la pro- blemática de desocupación y de la creación de empleos son elementos- determinantes en la economía de un país, por tal motivo, es importan- te destacar las aportaciones que realiza nuestra Compañía, para coa- dyuvar al bienestar de nuestra economía.

De los costos generales de la Compañía X.S.A., fabricante de artículos de aluminio y de acero inoxidable para el hogar, el renglón que ocupa la mayor proporción de los costos totales son las materias primas que representan los siguientes porcentajes :

<u>ARTICULO</u>	<u>MATERIA PRIMA</u>
ollas express	65% Materiales.
baterias.	<u>11%</u> Mano de obra directa.

76%

El 24% que resta se utiliza en gastos indirectos.

La Compañía X.S.A, manufacturera de estos productos clasificados - -  
como enseres menores, proporciona empleo a 115 trabajadores, los cua-  
les se encuentran clasificados de la siguiente forma:

	<u>NUMERO</u>	<u>%</u>
obreros	80	75
empleados	20	19
técnicos.	15	6
	<u>265</u>	<u>100</u>

## 7.- INFORMACION CONTABLE.

En la Compañía X, S.A. la información contable, la proporcionan los estados financieros que constituyen el aspecto de la técnica contable, que recibe una mayor difusión, ya que por su naturaleza llegan a poder de personas y son mostrados en círculos tanto directa, como indirectamente, conectados con la contabilidad.

### ESTADOS FINANCIEROS PRINCIPALES.

- Balance General.
- Estado de Resultados.
- Estado de Cambio de Situación Financiera.

El Balance General es el documento de presentación ordenada que muestra todas las cifras necesarias y resumidas de los hechos importantes del negocio a determinada fecha, mediante la exposición de su activo, pasivo y capital.

El término capital tiene varios significados:

- 1.- En Economía es uno de los cuatro factores de la producción, que son tierra, trabajo, capital y organización.
- 2.- En finanzas es toda inversión que se hace con fines lucrativos.
- 3.- En Contabilidad es la diferencia entre el activo y el pasivo del negocio o el patrimonio invertido por el propietario del mismo.

Activo es todo aquello que posee en propiedad el empresario, o le deben.

Pasivo es todo aquello que el empresario debe.

Estado de Resultados.- Este es un complemento del balance; refleja y

da cuenta principalmente de los cambios en el patrimonio, como consecuencia de las operaciones efectuadas en el ejercicio contable. Muestra los ingresos, los gastos, así como la utilidad o pérdida neta del resultado de operaciones de un negocio, durante el período cubierto - por el informe.

Su importancia estriba en que sabiendo que el Balance únicamente muestra el renglón de Pérdidas y Ganancias en forma general, la cantidad resultante de las diversas operaciones de una empresa, pero no la forma en que se obtuvo dicho resultado, por lo cual se hace necesaria la formulación de un estado financiero que muestra el desarrollo y el resultado de las operaciones realizadas por una empresa por un período de tiempo determinado.

Estado de Cambios de Situación Financiera.- A diferencia de los estados financieros mencionados anteriormente y que se formulan con datos tomados directamente de los libros y registros; que tienen por objeto presentar en forma lógica las dos fuentes de recursos ajenos y propios de una empresa en un período determinado mostrando en forma adecuada los canales a través de los cuales se obtuvieron los recursos, así como la colocación que hicieron de ellos.

El contenido debe indicar el origen de recursos obtenidos a través de la utilidad neta, las disminuciones de Activo, los aumentos de capital y los aumentos de pasivo. También debe de indicar la aplicación de recursos a través de absorber la pérdida neta, los aumentos de activo y las disminuciones de pasivo.

***FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD***

#### 4.1 FUNCIONES DE CONTABILIDAD.

1).- Cuidar que los libros de la empresa requeridos por la ley esten bien llevados; debidamente autorizados.

2).- Elaborar los Estados Financieros mensuales, verificar que sean correctos, que esten de acuerdo a tales libros y que sean entregados a tiempo ( Dentro de los primeros 10 días del mes ) deberá entregar a la Gerencia el Balance General y el Estado de Resultados con los anexos correspondientes.

3).- Determinar las obligaciones impositivas que correspondan a la empresa, y presentar oportunamente las declaraciones de impuestos que le correspondan ;

IMPUESTO SOBRE LA RENTA.

1% SOBRE REMUNERACIONES.

I.S.P.T.

I.V.A.

4).- Proporcionar la información que sea solicitada -- por otros departamentos y asesorarlos en aquellos aspectos contables que sean planeados.

5).- Realizar ( y supervisar con el personal a cargo del Contador ) la correcta contabilización de las operaciones de la empresa.

6).- Realizar la codificación de los registros contables en las copias de las pólizas cheque y en las pólizas de Diario e Ingreso.

7).- Deberá vigilar que el catálogo de cuentas este al día. Cualquier modificación ( o nuevas cuentas etc, ) deberán de ser reportadas inmediatamente a los auxiliares.

8).- Contabilidad deberá mantener estrecha vigilancia en sus cuentas, deberá elaborar integraciones de saldos para verificar que sean - correctos. Ejemplo, cuentas por pagar: deberá valuar sus entradas de almacén ya que compras pasará el legajo correspondiente habiendo verificado la requisición contra pedido, entrada de almacén y remisión para evitar diferencias en cantidades etc.

Contabilidad deberá verificarla contra sus pasivos determinando cualquier diferencia contra el pago para ajustarla inmediatamente.

9).- Deberá mantener estrecha vigilancia en Ventas para que lleve al corriente sus registros y facturas, obteniendo así en forma correcta sus declaraciones mensuales del I.V.A ( Impuesto al Valor Agregado).

En igual forma deberá hacerlo sobre personal, cotejando sus saldos contables contra la determinación de impuestos, para evitar en mayor grado posible las diferencias.

10).- Es responsabilidad de Contabilidad que todos los impuestos sean elaborados y que sean presentados en tiempo en forma oportuna y - correctamente.

11).- Obtener los reportes del departamento de Costos en forma oportuna, revisarlos y registrarlos.

12).- Revisar las facturas que serán liquidadas los días 10 y 25 de cada mes en cuanto a importes, comprobantes, elaboración correcta de cheques etc, dar su visto bueno.

13).- Revisar y vigilar que Caja elabore diariamente y en forma correcta los reportes diarios de bancos obteniendo una copia que deberá cotejarse contra libros.

14).- Llevar en orden y al día los archivos, donde deberá de tener :

*Impuestos.*

*Expedientes de Activo Fijo.*

*Contratos de luz, etc, etc.*

*Licencias.*

15).- Organizar en forma conjunta con Producción y Costos la forma de inventarios y supervisar su valuación y controles etc.

16).- Mantener en orden y al día los otros archivos como son: el de comprobantes y sus pólizas.

17).- Elaborar conciliaciones bancarias y cotejarlas contra los saldos del reporte de bancos en Caja.

18).- Deberá encargarse de la renovación de todas las licencias.

19).- En general deberá encargarse de la supervisión y del buen funcionamiento del sistema de Control Interno lo que permitirá la obtención de información real y por consiguiente que este departamento proporcione información oportuna y veraz, tanto a niveles gerenciales como de los diferentes departamentos de la empresa.

CONTABILIDAD - FLUJOGRAMA 1

CUENTAS POR COBRAR.

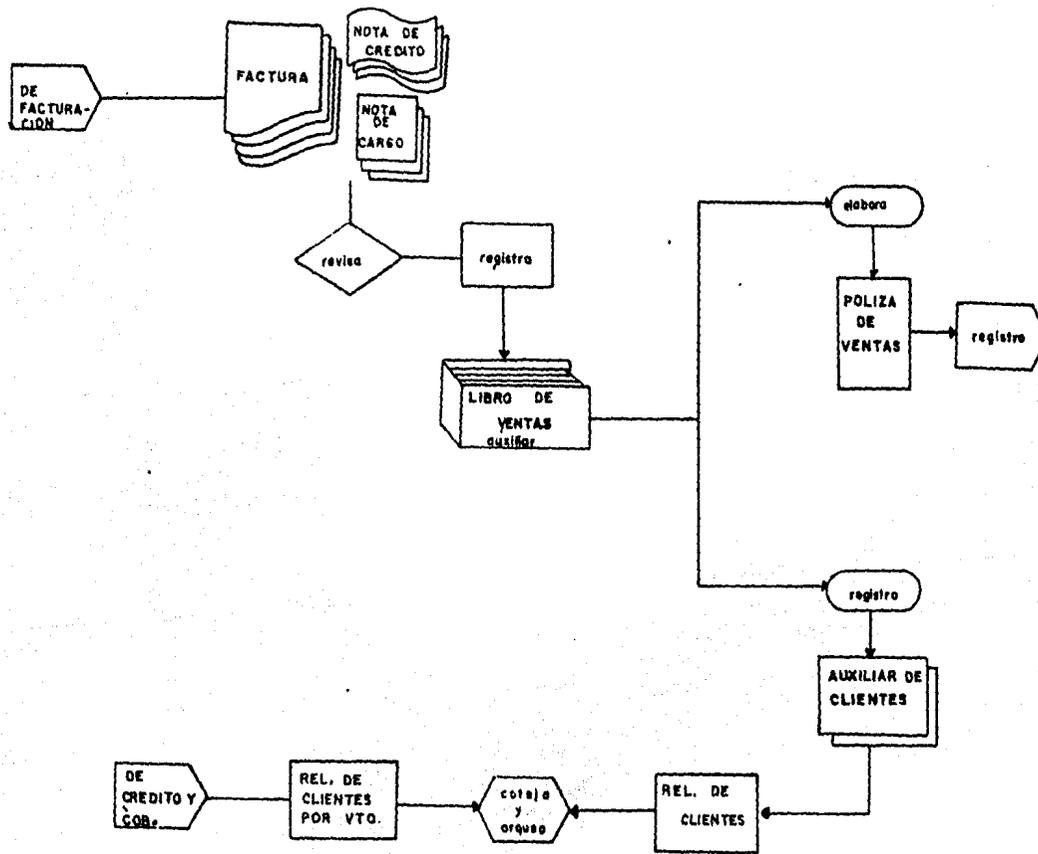
Contabilidad recibe de facturación : Las facturas, notas de crédito y notas de cargo, estas deberá obtenerlas diariamente. Una vez en el departamento, los precios, calculos aritméticos, impuestos, etc. serán verificados en forma minuciosa; así mismo deberá asegurarse de que las facturas llevan una numeración consecutiva, y que aquellas que se han cancelado se encuentra el original y las copias.

Una vez que ha efectuado la revisión de la documentación correspondiente, deberá realizar el registro de las mismas en el libro auxiliar de Ventas.

A partir de este momento deberá realizar dos funciones:

- 1).- Elaborar la póliza de diario por las ventas, esta deberá ser codificada y foliada para ser registrada en los libros reglamentarios.
- 2).- Deberá descargarse las facturas en los auxiliares de clientes, que son los registros que llevará Contabilidad, independientes de aquellos elaborados por Crédito y Cobranzas.

De estos auxiliares, se obtendrá una relación de clientes que, deberá cotejar contra la que obtiene Crédito y Cobranzas, incluso para arquear la Cartera de este departamento a fin de verificar la autenticidad de los saldos de existir alguna diferencia, Contabilidad deberá investigarla y corregirla mediante la póliza correspondiente.



FLUJOGRAMA CONTABILIDAD - I  
( CUENTAS POR COBRAR)

CONTABILIDAD - FLUJOGRAMA 2

CUENTAS POR PAGAR.

Contabilidad recibe de Compras las entradas de almacén y las remisiones por las entregas hechas por los proveedores al almacén.

Una vez que el departamento de Contabilidad las recibe deberá solicitar a Compras sus listas de precios y/o kardex las cuales serán su fuente para proceder a la valuación de las mismas.

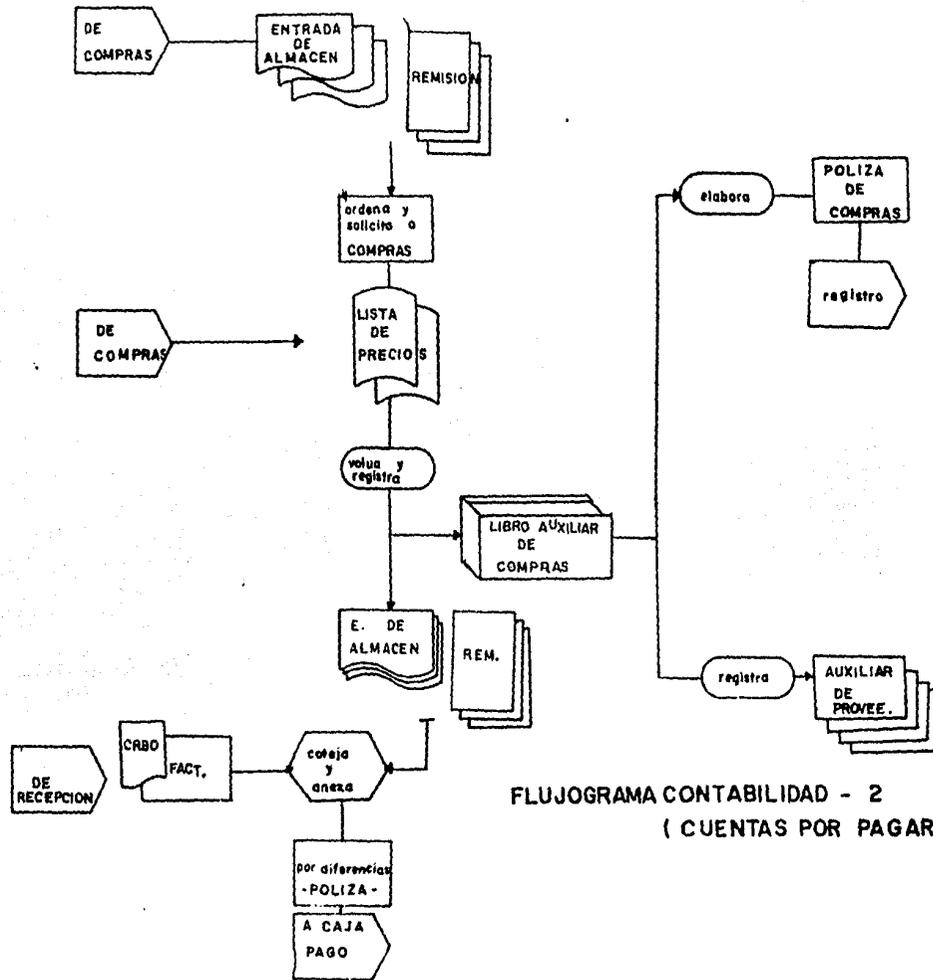
Ya valuados deberá cotegar que la numeración sea consecutiva, etc. procediendo a registrarlas en el libro auxiliar de Compras. De este al igual que del libro auxiliar de Ventas se desprenden dos pasos a seguir:

Primero deberá elaborar la póliza de diario por las compras efectuadas; esto para facilitar el registro deberá hacerlo diariamente. Esta póliza será codificada y pasará a registro en los libros autorizados.

Segundo. Asimismo procederá a efectuar los registros en los auxiliares de proveedores.

Ya que ha concluido con los pasos anteriores, deberá guardar las entradas de almacén y remisiones respectivas, hasta recibir de recepción las facturas presentadas por el proveedor para el pago respectivo.

Contabilidad deberá cotejar sus calculos contra los facturados por el proveedor determinando las posibles diferencias, u omisiones de pasivos, por las cuales deberá elaborar las pólizas de diario que correspondan a fin de corregir las diferencias. Una vez que se ha corregido y dado el visto bueno por parte de Contabilidad las envía a Caja para que programe el pago.



FLUJOGRAMA CONTABILIDAD - 2  
( CUENTAS POR PAGAR )

CONTABILIDAD - FLUJOGRAMA 3

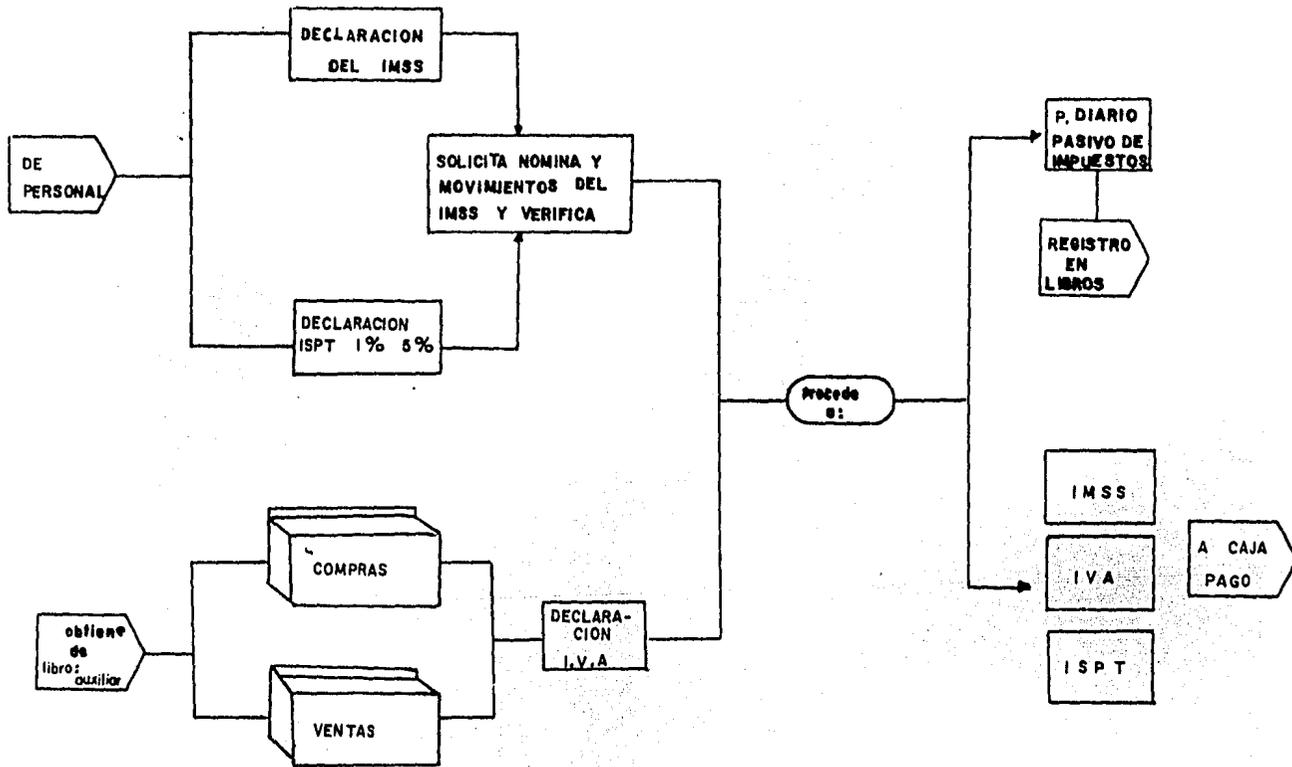
IMPUESTOS.

*Personal deberá revisar y ajustar en su caso las declaraciones del Seguro Social y elaborar las declaraciones mensuales del Impuesto -- sobre Productos del Trabajo, 1% sobre remuneraciones, y 5% al Infonavit. Estos impuestos serán elaborados por Personal y verificados por Contabilidad, para lo cual deberá solicitar nóminas, tarjetas de asistencia, movimientos del Seguro Social, etc., una vez que lo ha revisado y da el Visto Bueno procede a enviarlo a Caja para la elaboración del cheque y su pago. Por otra parte los demás impuestos si deberán elaborarse dentro del departamento. Como la declaración del Impuesto al Valor Agregado, estas podrán obtenerse de los registros hechos en los libros auxiliares.*

*Una vez que se tienen todos los datos necesarios, Contabilidad podrá elaborar la póliza de sus pasivos derivada de los impuestos. Esta pasará a formar parte de los registros de sus libros.*

*Aún cuando no todos los impuestos sean elaborados por este departamento es su responsabilidad que estos sean elaborados con datos reales, que se presenten a tiempo y que los pasivos por estos conceptos esten correctamente-- registrados.*

*En igual forma que en los flujogramas anteriores estos deberán registrarse en los auxiliares, elaborados por Contabilidad para su control.*



FLUJOGRAMA CONTABILIDAD-3  
(IMPUESTOS)

CONTABILIDAD FLUJOGRAMA - 4

DESCRIPCION DEL SISTEMA CONTABLE.

1. *Elementos del sistema contable*
11. *Su aplicación.*
  1. *Elementos del sistema contable.*
    - a) *Pólizas.*
      - 1) *Pólizas de ingresos.*
      - 2) *Pólizas de egresos.*
      - 3) *Pólizas de diario ( ventas, compras, impuestos )*
    - b) *Libros.*
      - 1) *Libro diario .*
      - 2) *Libro Mayor.*
      - 3) *Libro de inventarios y balances.*
      - 4) *Libro de actas.*
      - 5) *Libro de registro de acciones.*
      - 6) *Libro de utilidades.*
    - c) *Auxiliares.*
      - 1) *Cuentas colectivas de activo ( bancos, clientes, etc. )*
      - 2) *Cuentas colectivas de pasivo ( proveedores, acreedores, etc. )*
      - 3) *Cuentas colectivas de resultados ( compras, ventas, gastos )*
- 11.- *Aplicación del sistema contable.*

*Registros diarios.*

a) *Pólizas.*

- 1) *De ingreso.* Estas pólizas se contabilizarán diariamente en el registro diario de bancos, el cual debe hacerse en forma individual para cada una de las pólizas, trayendo anexos los comprobantes necesarios ( fichas de depósito, pagares, etc. ).
- 2) *De egresos.* Lo mismo que para las pólizas de ingreso.
- 3) *De Diario.* Aquí se contabilizarán las operaciones diversas - que se han llevado a cabo como son; las compras, las ventas, los pasivos de impuestos, etc. Se contabilizarán en el libro, diario de operaciones diversas.

b) *Auxiliares.*

Estos se afectarán después de haberse contabilizado los documentos contabilizadores en los libros respectivos.

*Registros Mensuales.*

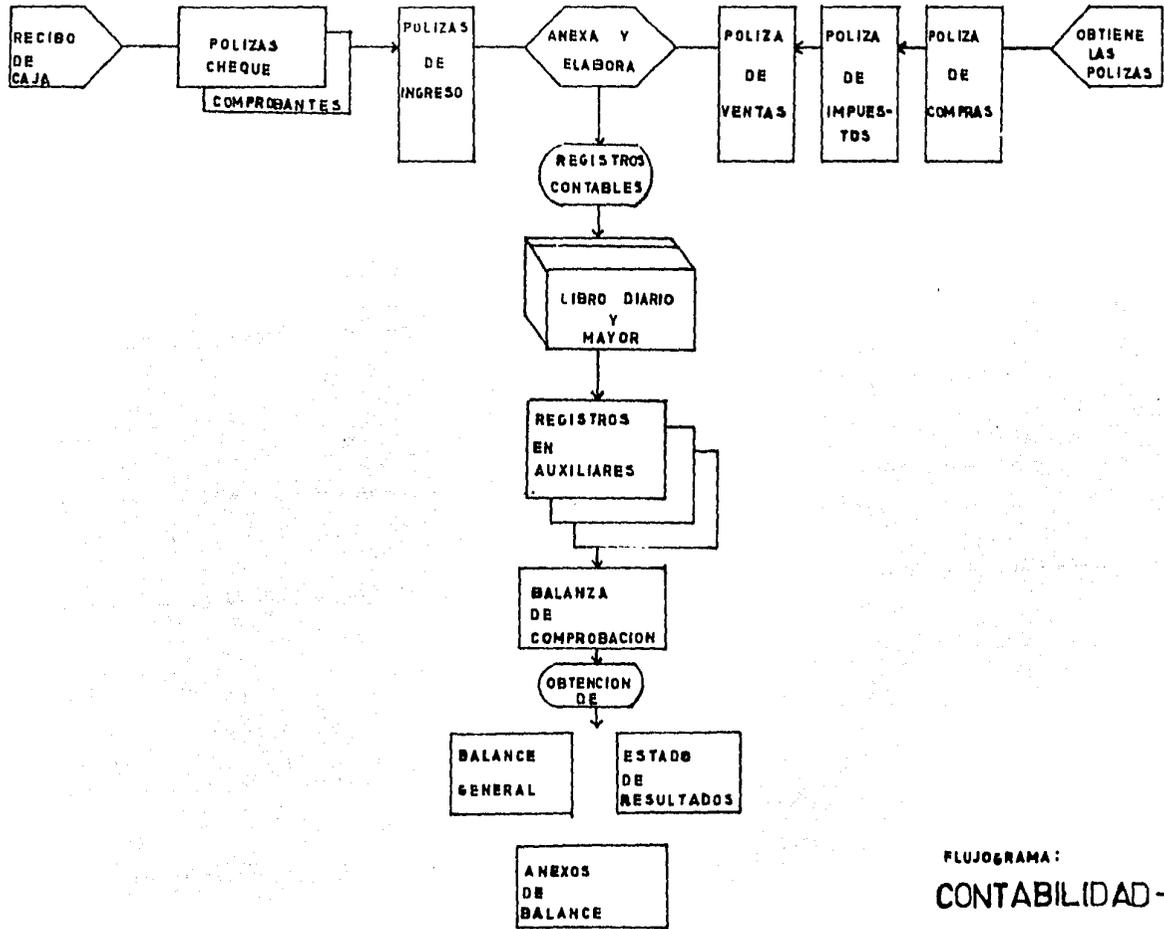
- 1) *Registro Diario de Bancos.* Al final de cada mes se sumarán los movimientos registrados en las distintas columnas de este libro, para obtener la totalidad de los movimientos -- operados en el mes de cada una de las cuentas, con la cual se formulará un asiento de concentración que mediante una póliza de diario se asentará en el libro diario.
- 2) *Libro Diario.* Al final de cada mes se sumarán los movimientos operados en las distintas columnas a fin de totalizar los movimientos operados en el mes en cada una de las cuentas, incluyendo el asiento de concentración del libro dia-

rio de bancos, y con base en lo anterior se hará el registro en el libro mayor.

3) Libro Mayor. En este libro se usentarán las concentraciones mensuales divididas en los movimientos efectuados en el libro diario.

4) Libro de Ventas. En este libro se registrarán las ventas del mes, se sumarán los movimientos registrados en las distintas columnas de este libro, para obtener la totalidad de movimientos operados con base en el cual se formulará un asiento de concentración que a través de una poliza de diario se asentará en el libro diario además deberán separarse las operaciones de ingresos según el tipo de tasa a la que estén sujetos.

Una vez que se haya pasado a estos libros y se haya obtenido toda la información necesaria se elaboran los estados financieros.



FLUJOGRAMA:  
CONTABILIDAD-4

***DISEÑO DE FORMAS ESTABLECIDAS PARA ESTE DEPARTAMENTO.***

# POLIZA DE DIARIO

FECHA

NUMERO:

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	PARCIAL	DEBE	HABER
FORMULO	AUXILIARES	REVISO	AUTORIZO	TOTALES	

**EMPRESA 'X'**  
**AUXILIAR DEUDORES DIVERSOS**

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

FECHA	CONCEPTO	REFERENCIA	DEBE	HABER	SALDOS	
					DEUDOR	ACREEDORES







*CAPITULO V*

### C O N C L U C I O N E S.

*Toda empresa, sea mediana, pequeña o grande, requiere de sistemas y procedimientos para llegar a una Organización eficiente encaminada a un beneficio total tanto para la propia empresa como para los integrantes de la misma.*

*Los recursos humanos son el elemento más importante para la empresa, pues de ellos depende la actuación de una buena Organización.*

*Entendiéndose desde un principio, que Organización, como segunda fase del proceso administrativo, puede definirse y se ha dado a conocer desde el primer capítulo de nuestra investigación; como la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a cargo la ejecución de dichas actividades.*

*La organización da a conocer las relaciones que logran la cohesión -- entre todos los esfuerzos tendientes al logro de los objetivos, siempre encaminados a un fin común.*

*La organización debe demostrar que es eficiente y clara, proporcionando a las personas que manejan la empresa, medios para lograr los objetivos de ésta, tanto considerada en conjunto, como en cada una de sus partes.*

## B I B L I O G R A F I A

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS.  
C.P. RICARDO DE LA FUENTE.  
ECASA ( EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS S.A )  
PRIMERA EDICION.

MANUAL DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS EJECUTIVOS.  
POR C.L. BENNET.  
" DE LA AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION "  
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL,S.A DE C.V. MEXICO.  
OCTAVA EDICION.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.  
GEORGE R. TERRY.  
CIA. EDITORIAL CONTINENTAL,S.A. DE C.V. MEXICO.  
SEXTA IMPRESION; NOVIEMBRE DE 1982.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS:  
SISTEMA MODERNO PARA LOGRAR RESULTADOS.  
GUIA PRACTICA PARA INCORPORAR LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS  
A SU EMPRESA.  
MODERN BUSINESS REPORTS,1633 BROADWAY, NEW YORK, N.Y 10019 U.S.A.  
DERECHOS LITERARIOS. (c) 1978 DE ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE, INC.  
IMPRESO EN EE.UU.