



721  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MEXICO

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS  
PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMO  
HERRAMIENTA PARA OPTIMIZAR LAS TAREAS DEL  
DEPARTAMENTO DE TESORERIA EN UNA EMPRESA  
PRESTADORA DE SERVICIOS

**TRABAJO DE SEMINARIO**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A :  
**ROCIO MORALES HERNANDEZ**

ASESORA LA MA TERESA MUÑOZ GARCIA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Recursos Humanos

"Propuesta de un Manual de Procedimientos como herramienta para optimizar las  
Áreas del Departamento de Tesorería en una Empresa Prestadora de Servicios"

que presenta la pasante: Rocío Morales Hernández

con número de cuenta: 08/01604-0 para obtener el título de :

Licenciada en Administración

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

**A T E N T A M E N T E**  
**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 22 de Agosto de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L.A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.A. Eva Lilia Torres Reyes</u>	<u>[Firma]</u>

*El derecho a la vida es lo más valioso  
que has brinda a la humanidad...*

*A ti señor Jesús agradezco mi existir  
y te doy gracias por primera vez,  
y permitirme llegar hasta este momento  
tan especial en mi vida.*

*Gracias Señor.*



*"... Cuando miré hacia atrás, para ver las huellas,  
noté que varias veces, a lo largo del camino de mi vida,  
había solamente un juego de pisadas,  
y esto había sucedido en los tiempos  
más dolorosos y tristes de mi vida.*

*Pregunte al señor  
¿Por qué cuando más te necesitaba me abandonaste?*

*Y el señor me contesto:*

*... cuando veas solamente un par de pisadas,  
es que te llevo en mis brazos.*

## DEDICATORIAS

A MIS PADRES

CONSUELO Y ANTONIO:

*Por haber creído en mi, porque sin su apoyo y confianza me hubiera sido más difícil llegar a este momento, porque me han regalado la herencia más importante y valiosa de mi vida; educación, principios y valores.*

A MI FAMILIA:

HERMANOS, CUÑADOS Y SOBRINOS:

*Que de forma directa ó indirecta me apoyaron, por que de una u otra forma han influido en mi formación profesional y por el apoyo que siempre me han brindado en todo momento.*



## AGRADECIMIENTOS

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO:

*Por darme la oportunidad de formar parte integrante de la Máxima Casa de Estudios, por que soy orgullosamente universitaria.*

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN:

*Por contar dentro de sus aulas con profesores bien preparados que nos ayudaron con sus conocimientos a nuestra formación y a la terminación de nuestras carreras profesionales, y por todos aquellos servicios que nos brindo y que han servido a nuestro crecimiento educativo.*

A MI ASESORA:

L.A. TERESA MUÑOZ GARCIA

*Por su tiempo, conocimientos y ayuda que me ofreció durante el desarrollo y terminación de mi Tesina, gracias por sus observaciones y sus contribuciones.*



## INDICE

### PROTOCOLO

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO 1 GENERALIDADES .....</b>	<b>9</b>
1.1 Administracion.....	9
1.1.1 Concepto y objetivo.....	9
1.1.2 Proceso administrativo.....	10
1.1.3 Principios de administracion segun henri fayol.....	12
1.2 EMPRESA.....	16
1.2.1 Concepto.....	16
1.2.2 Objetivo.....	17
1.2.3 Tipos de empresas.....	18
1.2.4 Estructura.....	20
1.2.5 Funciones de la empresa.....	24
<b>CAPITULO 2 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.....</b>	<b>28</b>
2.1 Concepto.....	28
2.2 Sistemas y procedimientos dentro de la administracion.....	29
2.3 Clasificacion.....	29
2.4 Principios para crear sistemas y procedimientos.....	30
2.5 Tecnicas de registro de sistemas y procedimientos.....	31
<b>CAPITULO 3 CONCEPTOS GENERALES DE LOS MANUALES.....</b>	<b>37</b>
3.1 Antecedentes.....	37
3.4 Ventajas y desventajas.....	40
3.5 Tipos de manuales.....	41
3.6 Como elaborar un manual.....	45

<b>CAPITULO 4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> .....	54
4.1 Concepto .....	54
4.2 Objetivo .....	56
4.3 Importancia.....	57
4.4 Características.....	57
4.5 Funciones de un manual de procedimientos .....	58
4.6 Tipos de manuales de procedimientos.....	59
4.7 Ventajas y desventajas de utilizar un manual de procedimientos .....	60
4.8 Como elaborar un manual de procedimientos.....	62
4.8.1 Presentacion .....	63
4.8.2 Contenido.....	65
4.8.3 Formato.....	72
4.8.4 Autorizacion del manual.....	73
4.8.5 Distribucion y control del manual.....	75
4.8.6 Revisiones y actualizaciones.....	77
<b>CASO PRACTICO</b> .....	78
<b>CONCLUSION</b> .....	136
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	137



## **PROTOCOLO**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Este trabajo se realizo por la necesidad de brindar a la empresa y al personal de tesorería elementos e instrumentos que sirvan de base para conformar la estructura necesaria en el desarrollo de las funciones del departamento, por lo cual podemos plantear que el problema de nuestra investigación es que si el Manual de Procedimientos como una herramienta ayudará a optimizar las tareas del departamento de tesorería, en una empresa prestadora de servicios.

### **OBJETIVO**

Proponer un Manual de Procedimientos para el personal del departamento de tesorería en una empresa prestadora de servicios, con el fin de obtener mejor Desempeño del personal, notables a corto plazo.

### **HIPOTESIS**

El contar con un Manual de Procedimientos permitirá el mejor desempeño de las tareas del personal en el Departamento de Tesorería, notables a corto plazo.

## JUSTIFICACION

Normalmente en las empresas considerando que su personal de nuevo ingreso cuenta con la experiencia necesaria para desarrollar sus funciones asignadas, se olvidan de crear herramientas de apoyo necesarias que ayuden a optimizar e incrementar el desempeño en el personal y que a su vez contribuyan en el crecimiento de la empresa.

La organización, objetivos y expectativas de una empresa a otra no son siempre los mismos, la operación del departamento de tesorería difiere de acuerdo a la actividad o tamaño de la misma y aunque es bien cierto que la experiencia del personal ayuda a sacar a flote las responsabilidades del departamento, en ocasiones una herramienta como lo es el Manual de Procedimientos ayudara a obtener mejores resultados en el desempeño de las funciones que forma el departamento de tesorería.

## **PREGUNTAS DE INVESTIGACION.**

1. ¿Qué es administración?
2. ¿Qué es empresa?
3. ¿Cuáles son los tipos de empresas?
4. ¿Qué es un sistemas y procedimientos?
5. ¿Qué es un Manual?
6. ¿Qué es un Manual de Procedimientos?
7. ¿Cuál es la diferencia entre un Manual Operativo y un Manual de Procedimientos
8. ¿Cómo se elabora un Manual de Procedimientos?

## INTRODUCCION

Para esta investigación se ha considerado que dentro del desarrollo de las empresas en sus etapas de estructuración y operación es importante la creación de herramientas que sirvan para realizar el trabajo de cada uno de los departamentos de manera eficiente.

En la actualidad la dirección de las empresas se ha dado cuenta que para la buena marcha y funcionamiento de un negocio se necesita de un plan estratégico con metodología que permita conocer mejor el "como" realizar nuestro trabajo y considerando que el personal debe conocer a la empresa en sus antecedentes, organización, estructura, etc, es así importante que cuenten con herramientas que les ayuden a llevar a cabo los procedimientos adecuados que les permitan dirigir sus funciones hacia el objetivo establecido, de manera optima y eficiente.

Los manuales administrativos dentro de la Administración moderna se han comprobado que es una documentación necesaria para un control adecuado de las diferentes actividades que se llevan acabo, algunos autores como Joaquín Rodríguez Valencia en su libro "como elaborar y usar los manuales administrativos", maneja como la sistematización de la Administración estratégica

Como inicio de la investigación se analizarán diversos conceptos que servirán de base para la creación de un marco teórico completo dirigido a la alimentación de conocimientos básicos pero importantes en nuestro desarrollo académico y en nuestro crecimiento cultural, por lo cual es esencial recordar conceptos como administración, cual es su objetivo, que es el proceso administrativo, así como los principios de esta ciencia social.

También se considera importante el conocimiento elemental del concepto, estructura así como su objetivo y funciones que componen a una empresa ya que para la elaboración de un manual administrativo es necesario conocer el cuerpo y necesidades de la misma. Considerando que la empresa es la unidad de aplicación de los manuales.

Tomando en consideración lo que es sistemas y procedimientos como se clasifican y los principios básicos para crearlos nos vamos acercando a nuestro tema que en este caso es el manual de procedimientos, así que el siguiente paso es conocer aspectos generales de los manuales administrativos como son conceptos, tipos, su objetivo, aprender a como elaborarlos viéndose desde un aspecto general para después pasar a toda aquella información vital sobre los manuales de procedimientos, tema principal de la investigación.

Dentro del trabajo de investigación el siguiente paso es el desarrollo de la elaboración de un manual de procedimientos para el departamento de tesorería, el cual será estructurado con toda la información recabada en el marco teórico, ya que este forma la infraestructura del proyecto. Pasando finalmente a presentar las conclusiones de toda la investigación y proyecto

## CAPITULO 1

### GENERALIDADES

#### 1.1 ADMINISTRACION

Dentro de este capítulo recordaremos conceptos básicos de nuestro crecimiento académico como licenciados en administración, que servirán de antecedentes para nuestro tema principal de investigación.

##### 1.1.1 CONCEPTO Y OBJETIVO

Según José A. Fernández Arenas, "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano."<sup>1</sup>

Abraham Perdomo Moreno, "La ciencia que tiene por objeto coordinar los elementos humanos, técnicos y materiales de un organismo social, público o privado, para lograr resultados encaminados a un objetivo determinado."<sup>2</sup>

De acuerdo a lo anterior la administración se ha definido como la guía, de conducción y control de los esfuerzos de un grupo de personas hacia algún objetivo común. En forma sencilla se dice que administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. Lo esencial de la administración consiste en planear, organizar, integrar, dirigir y controlar la actividad de los subordinados, con el fin de alcanzar o superar objetivos predeterminados.

---

<sup>1</sup> "El proceso administrativo", Edit. Diana, 1988, pag. 73

<sup>2</sup> "Elementos básicos de administración financiera", Edit. Ecasa, 1991, pag. 3

Para que la administración se lleve a cabo, debe existir un objetivo que alcanzar, puesto que toda actividad tiene un fin y por lo tanto no se concibe una actividad sin saber qué se quiere, ni algún fin cuya realización no necesite de cierta actividad dirigida. Dentro de los objetivos de la administración podemos definir 3; objetivo social, de servicio y económico los cuales analizaremos en el tema siguiente.

### 1.1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso administrativo pueden resumirse en dos fases o etapas. estática o mecánica (planeación y organización) y dinámica u operativa (Integración, dirección y control) <sup>3</sup>

Dentro de su parte mecánica se encuentran:

**PLANEACION:** Consiste en determinar qué se ha de hacer. Cubre un amplio campo de decisiones que incluyen el esclarecimiento de objetivos, establecimiento de políticas, fijación de programas y campañas, determinación de métodos y procedimientos específicos y fijación de las estimaciones de cada día. Se refiere a definir los objetivos y determinar las actividades por medio de las cuales se alcanzarán esos; implica escudriñar el futuro, tratar de cuantificar y evaluar el riesgo y la incertidumbre y prepararse mejor.

Al planear se están construyendo los cimientos de la empresa. Una empresa sin objetivos perfectamente fijados y adecuados, es como un barco al garete, nadie sabe a donde va y cualquier camino sería bueno.

---

<sup>3</sup> Perdomo Moreno Abraham, "Elementos básicos de administración financiera", Ed. Ecasa, 1991, pag 4

**ORGANIZACIÓN:** Consiste en agrupar ordenadamente las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad necesarias a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades dentro de la empresa.

Otro concepto señala que es la agrupación de las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas. La esencia de la organización es el orden.

En su parte dinámica u operativa se encuentran:

**INTEGRACION:** Dotar a los organismos sociales, de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieren, es decir, obtener con quién y con qué realizar las actividades.

**DIRECCION:** Consiste en hacer que los subordinados se lancen a hacer realidad el objetivo, de acuerdo con lo planeado y organizado por los ejecutivos. La dirección se refiere fundamentalmente al liderazgo administrativos.

Lo esencial de la dirección se refiere a emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados. Se implantan esquemas aprobados y se llevan a cabo por medio del personal para alcanzar o superar objetivos.



**CONTROL:** Se refiere a la evaluación de lo que se está llevando a cabo, comparándolo con las normas o estándares establecidos, de tal manera que los ejecutivos tomen las medidas para corregir las desviaciones existentes en relación con lo que se ha planeado. La esencia del control es la medición del progreso hacia los objetivos, evaluar lo que se requiere hacer y luego tomar las medidas correctivas para alcanzar o superar objetivos.

El control puede aplicarse en cada etapa del proceso administrativo; puede haber control del trabajo en la planeación, de la organización, la integración y en la dirección.

### 1.1.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION SEGÚN HENRI FAYOL<sup>4</sup>

En este punto de mi investigación he considerado importante mencionar los principios de la administración ya que en nuestra vida diaria y en todos los aspectos estamos regidos por reglas, leyes, principios que van conformando nuestras vidas y dando un sentido de orden a todo lo que realizamos, dentro de la administración estos forman parte integral de nuestra profesión y perfil de nuestra visión de la organización y estructura de una empresa.

1. **DIVISION DEL TRABAJO:** Tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. Permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Tiene como consecuencia la especialización de las funciones y la separación de los poderes.

---

<sup>4</sup> Winslow Taylor, Frederick y Fayol, Henri, "principios de administración", Edit. Herrero Hermanos, 1988, pag. 151 a la 176

2. **AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD:** Es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe la autoridad sin responsabilidad, es decir sin una sanción -recompensa o castigo- que acompañe el ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad.
3. **DISCIPLINA:** Es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Se impone la disciplina lo mismo a los más altos jefes que a los agentes más modestos.
4. **UNIDAD DE MANDO.** Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe. Desde el momento en que dos jefes ejercen su autoridad sobre el mismo individuo o sobre el mismo servicio, se experimenta cierto malestar; si la causa persiste, la turbación aumenta, aparece la enfermedad.
5. **UNIDAD DE DIRECCION:** Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo objeto. No hay que confundir unidad de dirección (un solo jefe, un solo programa) con unidad de mando (un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe). Se consigue la unidad de dirección con una buena constitución del cuerpo social; la unidad de mando depende del funcionamiento del personal.

6. **SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL:**  
Este principio recuerda que, en una empresa, el interés de un agente, o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Dos intereses del orden diferente pero igualmente respetables se enfrentan, y hay que tratar de conciliarlos. Esta es una de las grandes dificultades del manejo de los negocios.
  
7. **REMUNERACION PERSONAL:** Es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado. Todos los modos de retribución que pueden mejorar el valor y la vida del personal, y estimular el celo de los agentes de todas las categorías, deben ser objeto de una continua atención de parte de los jefes.
  
8. **CENTRALIZACION:** Del mismo modo que la "división del trabajo", la centralización es un hecho de orden natural; éste consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen en el cerebro o la dirección, y que del cerebro o de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
  
9. **JERARQUIA:** Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando.

6. SUBORDINACION DEL INTERES PARTICULAR AL INTERES GENERAL:

Este principio recuerda que, en una empresa, el interés de un agente, o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa. Dos intereses del orden diferente pero igualmente respetables se enfrentan, y hay que tratar de conciliarlos. Esta es una de las grandes dificultades del manejo de los negocios.

7. REMUNERACION PERSONAL: Es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrono y al empleado. Todos los modos de retribución que pueden mejorar el valor y la vida del personal, y estimular el celo de los agentes de todas las categorías, deben ser objeto de una continua atención de parte de los jefes.

8. CENTRALIZACION Del mismo modo que la "división del trabajo", la centralización es un hecho de orden natural; éste consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones converge en el cerebro o la dirección, y que del cerebro o de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

9. JERARQUIA: Es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La vía jerárquica es el camino que siguen, pasando por todos los grados de la jerarquía, las comunicaciones que parten de la autoridad superior o que le son dirigidas. Este camino está impuesto a la vez por la necesidad de una transmisión asegurada y por la unidad de mando.

14. LA UNION DEL PERSONAL: La unión hace la fuerza. Este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresa. La armonía, y la unión en el personal de una empresa es una gran fuerza en dicha empresa. Hay, pues, que esforzarse por establecerla.

## 1.2 EMPRESA

Dentro de este tema estudiaremos la conformación del cuerpo de una empresa. desde el punto de vista administrativo, es necesario ubicar claramente el concepto de empresa, ya que dentro de sus ámbitos se desarrollan las técnicas de esta ciencia, y también como unidad de aplicación de los manuales administrativos.

### 1.2.1 CONCEPTO

Agustín Reyes Ponce dice que la empresa la integran: Bienes materiales, hombres y sistemas. Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos. Económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto.

Un concepto general que adoptaremos para nuestra investigación es el siguiente: Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.<sup>5</sup>

## 1.2.2 OBJETIVO

Una empresa es creada para cumplir un objetivo determinado, que pueden establecerse en tres categorías de objetivos 1) de servicio, 2) social, 3) económico.

En la mayoría de los libros sobre Economía, se enfatiza con exceso el concepto económico. Solo en contadas excepciones se establece alguna aclaración, solo que es igual, se presume una óptima utilización de recursos sin importar el valor de variables tan importantes como los valores individuales de los trabajadores, o la aceptación del consumidor. Sin embargo, lo anterior no implica distorsión de ninguno de los otros objetivos dándoles demasiada importancia. Debe tratarse de mantener un equilibrio compensado.

Analizando a qué grupos satisfacen los objetivos, podemos delinear lo siguiente:

1. OBJETIVO DE SERVICIO. Consumidores o Usuarios; buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.
  
1. OBJETIVO SOCIAL. Colaboradores; buen trato económico y motivaciones a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos.

---

<sup>5</sup> Reyes Ponce, Agustín, "Administración de empresas". Edit Limusa Wiley. 1966, pag. 85

Gobierno; cumplimiento de las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales

Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

2. OBJETIVO ECONOMICO. Inversionistas, pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores; liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

### 1.2.3 TIPOS DE EMPRESAS

Las empresas de acuerdo a su actividad las podemos clasificar como a continuación se describe

**EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO FINAL.** Aquellas donde se elaboran productos alimenticios, bebidas, tabaco, prendas de vestir y calzado, vivienda, muebles y accesorios, aparatos y accesorios eléctricos combustibles y energía, otros artículos de consumo.

Y aquellas donde se presta un servicio de comunicación, transportes, depósitos y almacenes, bancos y otras instituciones financieras, comercio, gobierno, otros servicios.

**EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO INDUSTRIAL.** En esta clasificación se encuentran aquellas que produce: Energía eléctrica, petróleo y gas, carbón, Así como:

**MATERIAS PRIMAS ORGANICAS;** Agricultura, ganadería, pesca, silvicultura.

**MATERIAS PRIMAS INORGANICAS:** Hierro y acero, minerales metálicos, minerales no metálicos

#### **MATERIALES EN PROCESO DE TRANSFORMACION Y MATERIALES**

**TERMINADOS:** Hierro y acero, productos químicos, papel y productos de papel, materiales de construcción, textiles, productos metálicos, maquinaria y sus refacciones, aparatos y accesorios eléctricos, equipo de transporte, otros materiales.

**SERVICIOS:** Comunicaciones y transportes, depósitos y almacenes, bancos y otras instituciones financieras. comercio, gobierno, otros servicios.

Otros criterios de clasificación de empresas le pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc. Según alguno de los criterios citados pueden considerarse tres dimensiones:



**EMPRESAS DE BIENES O SERVICIOS DE CONSUMO INDUSTRIAL.** En esta clasificación se encuentran aquellas que produce: Energía eléctrica, petróleo y gas, carbón, Así como.

**MATERIAS PRIMAS ORGANICAS;** Agricultura, ganadería, pesca, silvicultura.

**MATERIAS PRIMAS INORGANICAS:** Hierro y acero, minerales metálicos, minerales no metálicos.

**MATERIALES EN PROCESO DE TRANSFORMACION Y MATERIALES**

**TERMINADOS** Hierro y acero, productos químicos, papel y productos de papel, materiales de construcción, textiles, productos metálicos, maquinaria y sus refacciones, aparatos y accesorios eléctricos, equipo de transporte, otros materiales

**SERVICIOS.** Comunicaciones y transportes, depósitos y almacenes, bancos y otras instituciones financieras, comercio, gobierno, otros servicios.

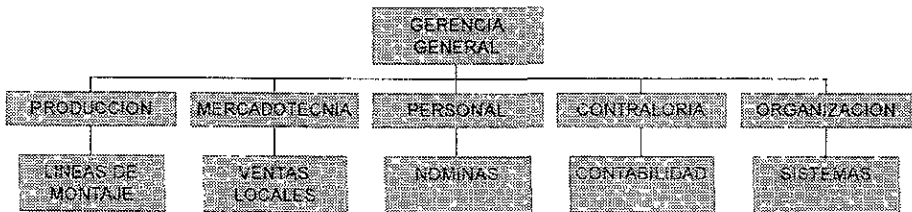
Otros criterios de clasificación de empresas le pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc. Según alguno de los criterios citados pueden considerarse tres dimensiones:

**FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL:** Este tipo de estructura es el que se organiza específicamente por departamentos o secciones, basado en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y utiliza la preparación y la aptitud profesionales de los subordinados en donde puedan rendir mejores resultados. Aquí se reparte el trabajo de acuerdo con la función o actividad que se realice, en el que existe un responsable de la función y que por lo tanto se le otorga autoridad para supervisar y dirigir cada órgano, el cual obviamente debe tener sus funciones definidas y sus actividades de naturaleza similar

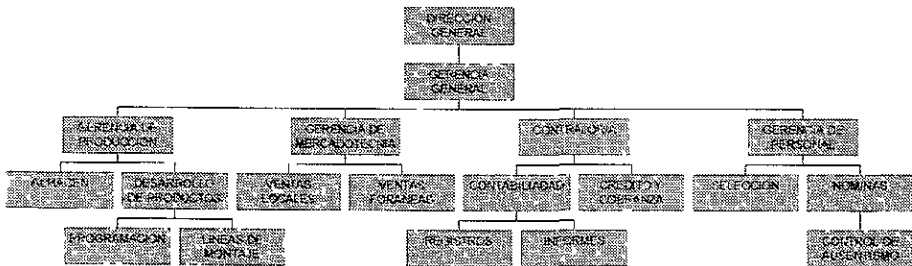
**DE ASESORIA O PLANA MAYOR:** Este tipo de estructura se deriva de la estructura de línea en lo que toca a que cada trabajador, empleado, vendedor, etc. rinden cuenta a un solo supervisor en cada caso; con la modalidad de que en la organización de asesoría existen especialistas que realizan funciones de asesores a la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no quiere decir que la autoridad se comparta, ya que únicamente los asesores con sus consejos u opiniones ayudan y no pueden dar órdenes, porque éstas provienen de línea.

**COMITES O CONSEJOS:** Se desarrolla al través de ciertos grupos de jefes de la empresa, destinados al asesoramiento y que se denominan comités, actuando cuando las decisiones que deba tomar la empresa tengan que ser meditadas o discutidas ampliamente y, en consecuencia se necesite la cooperación de hombres de la misma o de distinta categoría de autoridad, pero siempre dentro de la especialización deseada. Se tiene cierta forma de lineal, de staff o plana mayor y cierta forma funcional, completándolo con la aplicación de comités para formar las políticas de cada sección que presente la oportunidad de conocer la opinión de todos los afectados. Los comités no tienen función de mando pero están obligados a exponer sus opiniones.

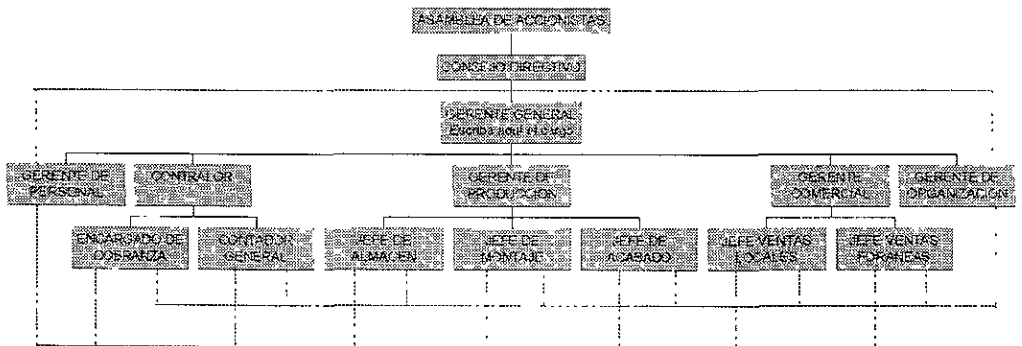
## ESTRUCTURA LINEAL O MILITAR



## ESTRUCTURA FUNCIONAL



## ESTRUCTURA LINEAL STAFF



### 1.2.5 FUNCIONES DE LA EMPRESA

Todas las operaciones que se desarrollan en las empresas pueden repartirse entre los siguientes grupos:

**PRODUCCION:** Esta actividad se refiere al proceso en el que las materias primas se convierten en artículos terminados, mediante su transformación; o en que el servicio entra realmente en explotación. Es la función de manufactura, desde el momento en que se inicia la primera operación con la primera porción de materia prima necesaria, hasta que se envía el producto terminado a su almacén para su entrega al cliente. Las actividades de producción abarcan los puntos siguientes:

- 1.- Operaciones de transformación.
- 2.- Actividad de control de calidad.
- 3.- Operaciones auxiliares de servicio a la producción.
- 4.- Transporte interno.
- 5.- Depósito de materiales.

**VENTAS O COMERCIALIZACION:** Esta función cubre el proceso completo de estimular la demanda de un producto o un servicio; comprende la publicidad, la promoción de ventas y la venta misma (entrega material del producto terminado al cliente, así como su cobro respectivo). Las actividades específicas de comercialización comprenden:

- 1 - Formulación de políticas de producción y de mercadeo, y las políticas de precios de venta
- 2.- Establecer todas las formas de publicidad a emplear.
- 3.- Fijar formas de promoción de ventas.
- 4.- Canales de ventas
- 5 - Actividades administrativas y de oficina relacionadas con ventas.
- 6.- Políticas de cobranza de las ventas.

FINANZAS: Las funciones de producción y de venta no pueden existir por sí mismas, tienen que ser financiadas, ya sea con recursos propios o con préstamos del exterior. Para el funcionamiento diario de la empresa se necesita dinero para poder pagar los sueldos y salarios, las materias primas y materiales, el combustible, la energía eléctrica, alquileres, impuestos, reparaciones, mantenimiento etc. Las actividades concretas de las finanzas son:

- 1.- Sistema presupuestal (planeación y control)
- 2.- Contabilidad e impuestos
- 3.- Procesamiento electrónico de datos.
- 4.- Métodos y procedimientos de organización.
- 5 - Auditoría interna.
- 6.- Operaciones con Instituciones de crédito.
- 7.- Relaciones con inversionistas
- 8.- Crédito y cobranzas
- 9.- Seguros y fianzas
- 10.-Servicios generales de oficina.
- 11.-Estadísticas.

RELACION CON EL PERSONAL. Todas las funciones de una empresa son obra de personas, por lo cual el elemento humano impregna todas y cada una de las partes de la empresa. El carácter y las aptitudes de quienes constituye el personal, desde los directivos hasta el último obrero, y las relaciones oficiales, individuales y colectivas que entre ellos existen influyen en cada una de las actividades a desarrollar. Además de los objetivos económicos o de otra naturaleza para los cuales pueda existir una empresa, ésta también es un organismo social donde los individuos tienen que trabajar juntos durante sus horas de labores. Por lo cual el elemento humano en la empresa también forma parte de las funciones de toda organización. Las actividades del área de recursos humanos se basan en lo siguiente:

- 1 - Reclutamiento de personal.
- 2 - Métodos y procedimientos de selección.
- 3.- Instrucción y adiestramiento al personal.
- 4 - Formación a todos los niveles, especialmente en técnicas de gestión directiva.
- 5 - Reglamento interior de trabajo.
- 6 - Métodos de remuneración y prestaciones adicionales e incentivos al personal.
- 7 - Políticas de ascensos y sanciones.
- 8 - Excesos de mano de obra y despidos.
- 9 - Seguridad industrial y relaciones con sindicatos.
- 10 - Pensiones y jubilaciones.
- 11 -Servicio médico.

RELACION CON EL PERSONAL: Todas las funciones de una empresa son obra de personas, por lo cual el elemento humano impregna todas y cada una de las partes de la empresa. El carácter y las aptitudes de quienes constituye el personal, desde los directivos hasta el último obrero, y las relaciones oficiales, individuales y colectivas que entre ellos existen influyen en cada una de las actividades a desarrollar. Además de los objetivos económicos o de otra naturaleza para los cuales pueda existir una empresa, ésta también es un organismo social donde los individuos tienen que trabajar juntos durante sus horas de labores. Por lo cual el elemento humano en la empresa también forma parte de las funciones de toda organización. Las actividades del área de recursos humanos se basan en lo siguiente:

- 1.- Reclutamiento de personal.
- 2 - Métodos y procedimientos de selección
- 3 - Instrucción y adiestramiento al personal.
- 4 - Formación a todos los niveles, especialmente en técnicas de gestión directiva.
- 5 - Reglamento interior de trabajo.
- 6 - Métodos de remuneración y prestaciones adicionales e incentivos al personal.
- 7 - Políticas de ascensos y sanciones.
- 8 - Excesos de mano de obra y despidos.
- 9 - Seguridad industrial y relaciones con sindicatos.
- 10 -Pensiones y jubilaciones.
- 11.-Servicio médico.



## CAPITULO 2 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

### 2.1 CONCEPTO

Es importante citar conceptos con relación a sistemas y procedimientos ya que con este punto nos comenzamos a introducir a nuestro tema principal de investigación, tomando en cuenta que estos forman parte integral de lo que en nuestros días llamamos Administración Moderna.

Una definición precisa de lo que es o representa un sistema de trabajo aún no existe, ya que los diferentes autores y estudiosos de la materia no se han puesto de acuerdo y cada uno de ellos enfoca el problema desde un diferente punto de vista. De tal manera, podemos decir que puede usarse indistintamente los términos de procedimiento o sistema de trabajo

**SISTEMA:** Es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas.<sup>6</sup>

**PROCEDIMIENTO:** Es una serie de labores conectadas, que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Gómez Ceja, Guillermo, "Planeación y organización de empresas" Edit. Edicol, 1984, pag. 314

<sup>7</sup> Idem, pag. 298

De acuerdo a lo anterior podemos decir que: Un SISTEMA, es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que desea y PROCEDIMIENTO, es el detalle de los pasos del sistema

## 2.2 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA ADMINISTRACION

El campo de los sistemas y procedimientos, es parte integral del trabajo de cada ejecutivo. Esto quiere decir, que cada persona que supervisa, dirige o administra las actividades de subordinados, tienen en su trabajo una responsabilidad inherente por los sistemas y procedimientos que emplean él y sus subordinados, el cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados. Sistemas y procedimientos es un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración

## 2.3 CLASIFICACION

Los sistemas y procedimientos pueden dividirse en dos categorías los de la fábrica o taller y los de la oficina.

Los sistemas y procedimientos de fábrica, taller o proyecto de construcción. son los manuales en los cuales se detallan los pasos que se emplean en la fabricación, construcción y mantenimiento de objetos, así como el manejo de las partes y materiales empleados.

Los sistemas y procedimientos de oficina son aquellos que se identifican con la función administrativa en su sentido más amplio, es decir, los manuales que se refieren al desarrollo de actividades tales como manejo de documentación, contabilidad, informes, proyectos, programas de trabajo, presupuestos, normas de trabajo etc

## 2.4 PRINCIPIOS PARA CREAR SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

La salud y el buen funcionamiento del cuerpo social dependen de cierto número de condiciones que se califican casi indiferentemente de principios, de leyes o de reglas. No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida. No hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes.

Por eso los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura.

De acuerdo a lo anterior podemos establecer que los principios básicos para crear sistemas y procedimientos son:

- 1 Los sistemas y procedimientos normalmente producen resultados en una dirección de abajo hacia arriba, los incentivos, los motivos y la dirección para obtener tales resultados, vienen, distintamente de "arriba abajo"

- 2 El programa de sistemas y procedimientos de una compañía es para los empleados, no para el personal directivo, aun cuando éste último, por lo general, participa en el desarrollo técnico y en la ejecución del programa.
- 3 Para obtener sistemas y procedimientos perfectos, bien sea como una sugerencia o como una acción elaborada por el personal de asesoría o por los de línea, deberá considerarse como que es de la responsabilidad de los empleados que las ejecutan y no como un derecho o un privilegio

## 2.5 TECNICAS DE REGISTRO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Es importante la adopción de un método mediante el cual se registrarán los hechos del estudio. Registrar ordenadamente la información recopilada de cualquier investigación que se realice es de exigencia general

Una regla general que debe tomarse en cuenta al realizar los registros, es hacerlos con la debida claridad para que cualquier persona pueda entenderlos. Durante el curso de la investigación, el analista deberá auxiliarse del uso de diagramas para el registro de las actividades.

Existen fundamentalmente tres tipos de diagramas.

- a) Organigramas
- b) Cuadros de distribución de trabajo
- c) Fluxogramas de procedimientos o diagramas de flujo

Organigramas. Muestran la estructura orgánica y/o funcional de una organización. Señalan las funciones de línea y dan idea de las responsabilidades del personal de esa organización. Es posible tener la impresión general del ámbito de un departamento que se está investigando, mediante un organigrama bien trazado.

Cuadro de distribución de actividades: Describe las actividades de cada unidad de la estructura de un departamento, determinando qué hace cada puesto. A través de esta técnica se obtiene una visión de todas las operaciones que realiza cada uno de los miembros que integran una unidad de trabajo; indicando el volumen y el tiempo estimado de cada uno y el tiempo total invertido.

El Fluxograma de procedimientos. Como su nombre lo indica representa el flujo de información de un procedimiento. Los diagramas de flujo son los más utilizados en el estudio de los sistemas. Brevemente definidos, los diagramas de flujo son la representación gráfica de un procedimiento administrativo. A través del diagrama de flujo puede graficarse cualquier situación administrativa u operativa, representada en forma objetiva para representar procedimientos<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Gómez Ceja, Guillermo, "planeación y organización de empresas", Edit. Edicol. 1984, Pag 327

La simbología utilizada en la formulación o elaboración de diagramas de flujo, tenemos la siguiente.



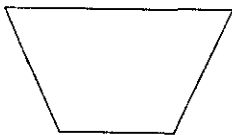
1. Principio y/o terminación del diagrama.

Representa la disponibilidad de la información para su procesamiento (entrada).



2. Actividad u operación

Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.



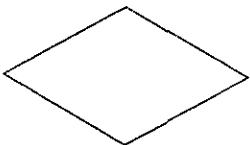
4. Disparador

Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de este o el nombre del depto. Donde da inicio



5. Anotación y/o aclaración.

Siempre que se quiera hacer algún comentario al margen, notas explicatorias, etc., se trazará indistintamente una línea punteada que vaya de la nota aclaratoria al símbolo en que se requiera esa nota



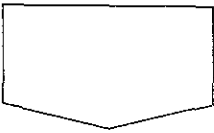
6. Decisión alternativa.

Representa el momento en que una actividad u operación cualquiera implica tomar uno o varios caminos diferentes



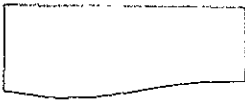
7 Archivo.

Representa un archivo común y corriente de una oficina.



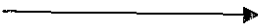
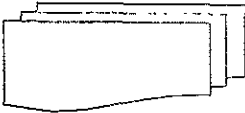
8. Conector de página.

Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo



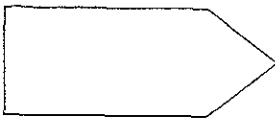
9 Documento.

Representa cualquier tipo de documento. Siempre que un documento tenga varias copias, éstas deberán representarse dentro del diagrama y numerando con el cero al original, el uno para la primera copia y así sucesivamente.



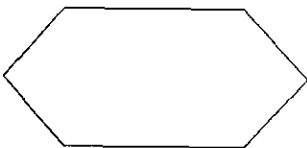
10 Dirección de flujo o línea de unión.

Conecta los símbolos señalando el orden en que se de deben realizar las distintas operaciones.



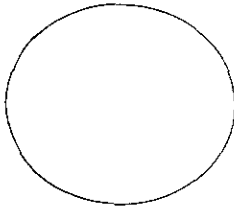
11. Transferencia.

Se utiliza cuando en el flujo del proceso interviene otro departamento que no sea el estudiado



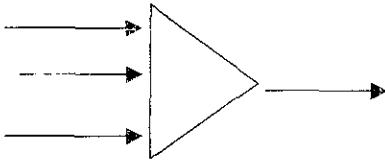
12 Actividad fuera del ámbito de investigación.

Se utiliza cuando no se considera necesario conocer en el diagrama el detalle de las actividades que se realizan en otro lugar.



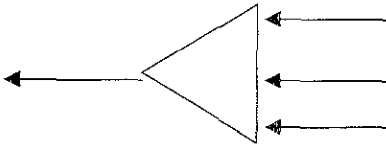
### 13. Conector.

Se utiliza siempre que las condiciones físicas de nuestro diagrama nos obligue a interrumpir el graficado de la información y tengamos que seguir en otro lugar, o bien cuando nos interese unir uniformaciones aisladas

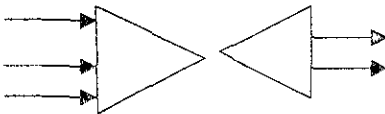


### 14. Canalización.

Este símbolo se utiliza en tres formas diferentes, Cuando se recibe información de varias fuentes y se condensa en una sola.



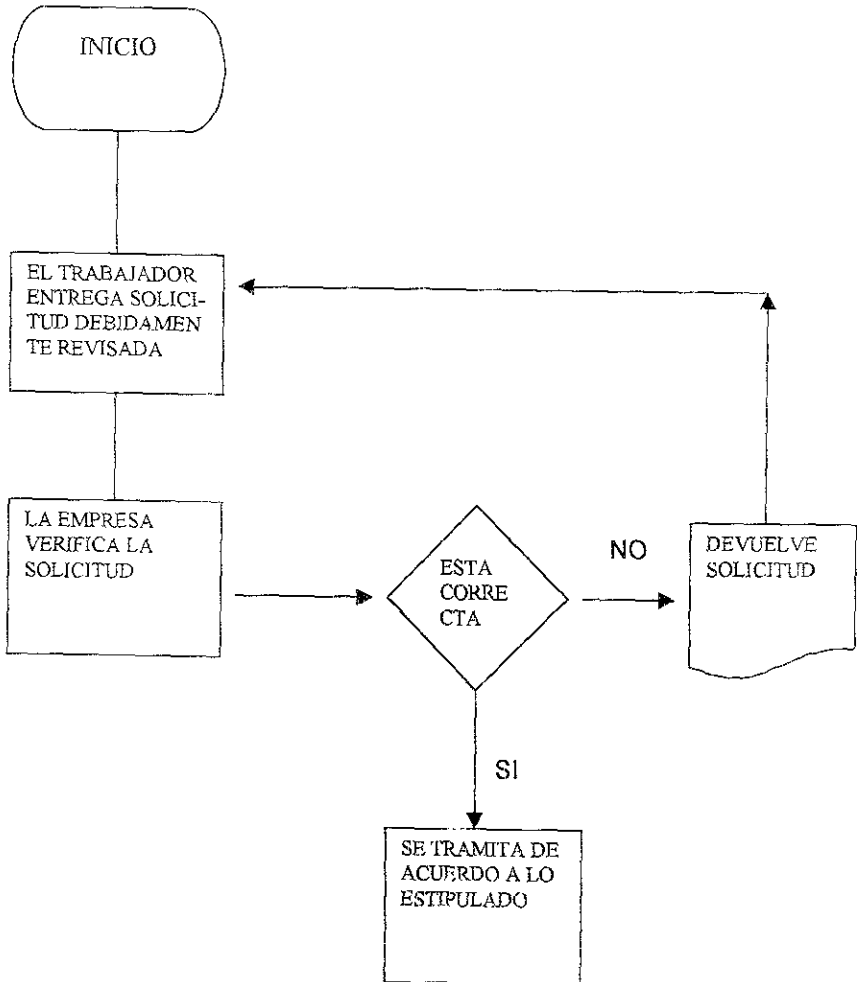
Cuando se recibe información de una sola fuente y se canaliza por diferentes fuentes.



Cuando se recibe información de varias fuentes y se canaliza a otras fuentes.



EJEMPLO



## **CAPITULO 3**

### **CONCEPTOS GENERALES DE LOS MANUALES**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el período de la segunda guerra mundial es cuando se desarrollo esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras practicas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas, y aplicándolos a diversas funciones operacionales (Producción, ventas, finanzas etc.).

### 3.2 CONCEPTO DE MANUAL

Para poder conformar una definición de manual que nos sirva para nuestro estudio analizaremos la opinión de algunos autores.

Duhalt Kraus Miguel A lo define como "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

Agustín Reyes Ponce. Opina que "Es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa".

Tomando en cuenta las similitudes de las definiciones y para el objeto de nuestra investigación adoptará la siguiente definición:

"Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad"<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Rodríguez Valencia. Joaquín, "Como elaborar y usar los manuales administrativos", Edit Forycol 1980, pag. 57

### 3.3 OBJETIVO

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. Ayudan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido. Los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

Por lo cual lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información.

### 3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Conociendo ya el concepto y el objetivo de un manual analizaremos ahora las ventajas y desventajas que tiene el empleo de los mismos en una empresa.

#### VENTAJAS

1. Logra y mantiene un sólido plan de organización.
2. Asegura que todos los interesados tenga una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
3. Facilita el estudio de los problemas de organización.
4. Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización
5. Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
6. Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
7. Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
8. La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quién.
9. Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

## DESVENTAJAS.

1. Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos de todo mundo.
2. Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso el preparar un manual y conservarlo al día
3. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

## 3.5 TIPOS DE MANUALES

Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta:

- ¿Cuál es el propósito que ha de lograr?

En ciertos casos, sólo sirve a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos. Existen diversas clasificaciones ya que los propósitos de una empresa son muy variados pero pueden resumirse de la siguiente manera:

### POR SU ALCANCE:

1. Generales o de aplicación universal
2. Departamentales o de aplicación específica

#### POR SU CONTENIDO

1. De historia de la empresa.
2. De organización
3. De políticas.
4. De procedimientos
5. De contenido múltiple

#### POR SU FUNCION ESPECIFICA O AREA DE ACTIVIDAD:

1. De producción
2. De ventas.
3. De personal.
4. De finanzas.
5. Otras funciones

A continuación analizaremos en forma breve el contenido de cada uno de estos manuales.

#### POR SU ALCANCE

**GENERAL O DE APLICACIÓN UNIVERSAL:** Se refiere a todo el organismo en su conjunto, puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general. que abarque todos los aspectos para los diferentes tipos de manuales.

DEPARTAMENTALES O APLICACIÓN ESPECÍFICA. Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. es decir referente a un departamento específico

#### POR SU CONTENIDO:

DE HISTORIA DE LA EMPRESA. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo. Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización. La información histórica, por lo común se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

DE ORGANIZACIÓN: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.

DE POLÍTICAS: Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito. permitirá agilizar el proceso de toma de decisiones, Facilitar la descentralización y servir de base para una constante y efectiva revisión. Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, etc.

DE PROCEDIMIENTOS: Este punto como tema principal de nuestra investigación lo analizaremos de forma más detallada en el capítulo 4



**DE CONTENIDO MULTIPLE:** Un ejemplo del manual de contenido múltiple es el de "políticas y procedimientos", el de historia y organización, en sí consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. Los organismos pequeños, en un manual de este tipo, se pueden combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

**POR FUNCION ESPECIFICA O AREA DE ACTIVIDAD:**

**DE PRODUCCION.** La necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y personal de ingeniería es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente.

**DE VENTAS:** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc ) Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

**DE PERSONAL:** Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

**DE FINANZAS:** Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

**OTRAS FUNCIONES.** Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos, dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate

Como hemos visto, la diversidad en los tipos de manuales es extensa, las características y necesidades de la empresa determinan el tipo de manual adecuado, así como su importancia para la misma, claro sin salirnos del contexto antes descrito.

### 3.6 COMO ELABORAR UN MANUAL

Dentro de este tema estudiaremos los aspectos principales de cómo elaborar un manual administrativo, tocando aquellos puntos importantes y de forma breve encontraremos una guía sencilla para su elaboración.

Es imprescindible una **PLANEACION** cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente.

#### A) ¿DE QUIEN ES LA RESPONSABILIDAD?

Primeramente hay que determinar dónde reside la responsabilidad dentro de la organización de elaborar los manuales administrativos. Cuando la elaboración de manuales no está centralizada, el organismo termina a menudo con la proliferación de manuales de toda índole.

Además podemos mencionar que hay funciones, operaciones importantes como las de finanzas, personal, que ni siquiera tienen un manual. La solución a estos problemas puede ser de dos maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, tal unidad orgánica es conocida como las denominaciones siguientes: Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos, Servicios Administrativos, Planeación y Organización etc

La segunda solución es, en el caso de que no exista dentro de la empresa una unidad orgánica para este tipo de trabajo por motivos presupuestales, la opción es disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos, que se encargarían de realizar este tipo de trabajo técnico.

## B) PLANEACION DE LA ELABORACION DE MANUALES

La planeación, significa identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

La preparación de un plan está basada por consiguiente en dos motivos igualmente importantes.

- \* El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar
- \* El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

### C) PROGRAMACION DEL PLAN

El siguiente paso es la posibilidad de formular un "Programa de trabajo". En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.

Existen dos técnicas de programación aplicables para la elaboración de manuales, las gráficas PERT y CPM. Estas técnicas dan buen resultado por separado pero son más eficaces cuando se combinan.

Las siglas PERT significan "Técnica de evaluación y revisión de programa", las siglas CPM "método del camino crítico". En realidad se trata de un diagrama de flujo de proyecto en el que se incluyen periodos.

Otra técnica de programación que sirve para planear la elaboración de manuales es la gráfica de barras o de gantl. Se usa en la misma forma que la gráfica PERT. Sin embargo a diferencia de la gráfica PERT, la de barras no indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso.

#### D) PRESUPUESTO

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Pero no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual. Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo. Otros organismos le cargan a su departamento sólo los gastos ajenos o adicionales que se requieren para producir los manuales

Otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos. Después del proceso de planeación, el siguiente paso a seguir es la ELABORACION del manual. En esta parte se proporcionan las directrices para la elaboración de los manuales administrativos. aunque no existe un modelo fijo, se presentan las circunstancias más generalizadas en la práctica, sin embargo puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo a criterios específicos.

## A) RECOPIACION DE LA INFORMACION

Ya concluida la planeación estaremos preparados para comenzar la recopilación y organización de toda la información que se integrará al manual.

Comunicaciones El primer paso es formular una serie de oficios, dirigidos a los funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales

La información que se requiere se obtendrá normalmente a través de los métodos de: investigación documental, observación cuestionarios y entrevistas.

## B) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual. Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual

Durante la elaboración de los manuales, pueden presentarse dificultades al determinarse funciones y actividades en forma "escrita y oficial", ya que intereses particulares pueden producir resistencias o desinterés por terminar con éxito tales manuales, o bien, en que no se apliquen las especificaciones contenidas en los mismos, en la forma debida. Por ello, los encargados de

elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal

### C) REDACCION

El primer paso en este apartado es definir la materia de que se trata. ¿De qué va a tratar el manual? (De políticas, de procedimientos, de organización, etc.) además hay que tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, sencillo, preciso y comprensible, es necesario también tener en cuenta los objetivos del manual.

Es conveniente que un especialista en corrección de estilo se encargue de revisar la versión final de los manuales. Otro paso en la redacción es establecer un programa temporal de trabajo. De ser posible hay que dejar un período considerable para el proceso de redacción.

### D) ELABORACION DE GRAFICAS

Una gran mayoría de manuales abarcan principalmente textos escritos sin embargo, ciertas técnicas visuales pueden contribuir a que las personas entiendan mejor su contenido

Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas etc.

## E) FORMATO Y COMPOSICION

Ya compilada y organizada la información para el manual, es necesario analizar el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

En si las fallas de formato y composición son algunas de las principales razones por lo que no se utilizan muchos manuales aunque contengan buena información. Es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales

## F) REVISION Y APROBACION

**REVISION:** El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Ya que el coordinar con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista. Una vez que se cuenta con el proyecto del manual, es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con las partes involucradas, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo es la necesaria, completa y real además de comprobar que no tiene contradicciones, ni laguna a traslape entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.



LA APROBACION: Posterior a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

En la práctica esta aprobación se hace de dos maneras: a) Que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja, ó b) Que aparezca en una sola hoja, y ésta se coloque al principio del manual, después de la identificación.

#### G) DISTRIBUCION Y CONTROL

Una vez que un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución. Para ello se recomienda realizar una serie de *pláticas de difusión y de instrucción* sobre su uso personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.

Es importante hacer hincapié que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar tales documentos, por tanto sólo a ellos hay que proporcionárselos.

CONTROL: La unidad de sistemas y procedimientos, deberá proporcionar una lista de los manuales asignados a cada puesto, al departamento de personal y, como parte de la entrevista de despedida, recuperar esos manuales y devolverlo a la unidad administrativa que los entregó.

Existen dos razones importantes para retener los manuales:

- 1) Por seguridad, es decir, evitar que los manuales pasen a manos de los competidores.
- 2) Por costo, es decir, el manual tiene un costo de elaboración. Es poco pertinente dejar que salga de la empresa un documento que cuesta dinero.

#### H) REVISION Y ACTUALIZACION

Un manual no concluye nunca. Es más posterior a la distribución, que dará mucho por hacer. En ocasiones sucede que, en la etapa de impresión, ciertos aspectos de su contenido resultan obsoletos. La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones

Si no actualizamos los manuales, se pierde el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración. A los seis meses de implantado un manual necesitará una revisión; a los dos años el manual no tendrá un valor total. Por lo menos el 10% de información contenida será inexacta. Por tanto el manual pierde eficiencia. Por tanto, habrá que planear revisiones y actualizaciones cuando se empiece a elaborar un manual.

## CAPITULO 4

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Con este cuarto capítulo y último estaría conformando por completo mi marco teórico que me ayudará a realizar y me servirá de base para el desarrollo de mi caso práctico, siendo este el tema principal de mi investigación por lo cual espero describir con detalle todo sobre manual de procedimientos.

Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a "cambios". El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, más bien que de trazar al mismo tiempo la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

#### 4.1 CONCEPTO

Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamente ha de seguirse

Los "procedimientos administrativos": son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, "Como elaborar y usar los manuales administrativos". Edit. Forycol. 1980, pag. 105

En los manuales de procedimiento se especifican las rutinas administrativas a ser complementadas, y que sin duda son la fuente más importante de control interno dentro de las organizaciones. Los manuales de procedimientos según algunos autores son.

“Es un conjunto de normas, reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procesos administrativos”<sup>11</sup>

“Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa”.<sup>12</sup>

Sobre la base de los conceptos anteriores podemos decir que un manual de procedimientos es un documento donde se especifica cómo se van a llevar a cabo los procedimientos de las actividades administrativas de una empresa

En el manual de procedimientos se describen, además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con “diagramas” a base de símbolos para aclarar los pasos.

---

<sup>11</sup> G. Magdalena, Fernando, “sistemas administrativos”. Edit. Macchi, 1993, pag. 109

<sup>12</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, “Como elaborar y usar los manuales administrativos”, Edit. Ecasa, 1980, pag. 105

## 4.2 OBJETIVO

El hecho de que no se utilicen de manera uniforme procedimientos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo con el trabajo de oficina. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad. Los manuales de procedimientos están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección, y control administrativo.

Los objetivos del manual de procedimientos son.

1. Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
2. Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
3. Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo
4. Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
5. Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
6. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
7. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
8. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
9. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación control interno y su vigilancia.
10. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
11. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones.
12. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### 4.3 IMPORTANCIA

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación. La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse

Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable, referida a su estructura procedimental. La redacción está dirigida a precisar: a) cómo se ejecutan los procesos y controles; b) quiénes son los encargados de efectuarlos; c) cuándo deben ser realizados; d) los soportes de información que intervienen y cómo deben ser completados; e) qué tipo de información y cómo y dónde se conserva para ser utilizada por los miembros de la organización.

### 4.4 CARACTERISTICAS

Como algunas características de los manuales de procedimientos podemos citar algunas como:

1. No es un sistema.- Un sistema es el conjunto de procedimientos encaminados a un mismo fin.
2. No es un método individual de trabajo.- El método se refiere específicamente a cómo un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
3. No es un programa.- Un programa es un plan para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos programados.

- 4 No es una actividad específica.- Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto

#### 4.5 FUNCIONES DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Al elaborar y desarrollar un manual de procedimientos esperamos que lleve a cabo diversas funciones encaminadas al logro de su objetivo principal, estos manuales cumplen las siguientes funciones:

- A) Transmiten a los responsables las normas establecidas.
- B) Sirven de guía para poder explicar a los responsables los lineamientos del procedimiento a implementar.
- C) Constituyen una fuente de consulta para resolver situaciones específicas.
- D) Permiten una mayor flexibilidad en la distribución del personal.
- E) Facilitan la capacitación del personal que se incorpora, al que se le proporcionará el manual como medio de introducción a su período de entrenamiento
- F) Constituyen un elemento de referencia que proporciona la versión oficial de la compañía.
- G) Sientan la base para la solución uniforme de situaciones similares, evitando la incoherencia.
- H) Establecen una versión escrita que sirve para conocimiento de la evolución de los procedimientos en la organización.

La eficacia de un manual para cumplir las funciones antes enunciadas depende la técnica de redacción empleada y de la precisión de los conceptos incluidos.

#### 4.6 TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características pueden clasificarse en:

**Manual de procedimientos de oficina:** Aquellos procedimientos que describen actividades sobre documentación, funciones o tareas de departamentos administrativos como; contabilidad, ventas, finanzas, etc.

**Manual de fábrica:** Comúnmente se conoce como **Manual Operativo**, ya que se refiere a la descripción de procedimientos referentes a la producción, es decir al manejo de maquinaria o actividades en la elaboración de productos.

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcance en:

**Manual de procedimientos general:** Aquél que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

**Manual de procedimientos específicos:** Aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

De lo anterior podemos deducir que un manual de procedimientos es un documento de los "COMOS".



#### 4.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UTILIZAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Al elaborar y aplicar un manual de procedimientos trae consigo diversas ventajas por las cuales son considerados de vital importancia para el desarrollo de actividades en una empresa y aunque en la práctica son sobresalientes estas ventajas no podemos decir que son perfectos ya que se consideran también dentro de su marco de aplicación algunas desventajas, aunque son pocas también existen. Entre las ventajas más tangibles y reconocidos, tenemos las siguientes:

1. Reducción de gastos generales.- Al elaborarse un manual de procedimientos se hace una revisión de las funciones, registros e informes que llevan acabo los departamentos, de lo anterior es posible que se encuentre actividades innecesarias o duplicidad de ellas, el corregir esto se traduce en una reducción de gastos generales en al realización de los sistemas.
2. Control de actividades.- Puede suceder que en la revisión anterior se descubra por el contrario algo que no se hace y que debería hacerse, en base a esto se establecen recomendaciones que garanticen que se están realizando dentro de los lineamientos establecidos por la dirección, así se está ejerciendo un control de las actividades necesarias.
3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.- En esta ventaja se determinan y consignan en el manual de procedimientos, la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas, en menor tiempo y a costo reducido.

4. **Sistematización de actividades.**- Consisto en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional y estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de la empresa.
5. **Información de actividades.**- Al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan en una empresa, se conocen en un momento dado las actividades que llevan a cabo en la misma.
6. **Adiestramiento.**- Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado, se realiza en menor tiempo y por lo tanto, con menos costo, si la empresa suplementa las técnicas de enseñanza individual, con un manual de procedimientos.
7. **Guía del trabajo a ejecutar.**- Tanto el personal directivo como el operativo, necesitan a diario consultar los procedimientos que se realizan en la empresa.
8. **Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.**- Esto estimulará el estimar un mejoramiento de las operaciones. especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.
9. **Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.**- El trabajo de auditoría administrativa, invariablemente es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales de procedimientos que guíen a quienes se encarguen de dicho trabajo

Con respecto a las desventajas que en este caso son pocas podemos decir que:

1. No son utilizados en la práctica por el personal.- Es una desventaja fundamental ya que si no son utilizados por aquellos a que están dirigidos, carecen de utilidad.
2. Su forma de redacción e implementación.- Un manual no es un libro que pueda ser distribuido y deba ser leído por los usuarios; su lectura es tediosa e imposible de memorizar.
3. Usualmente están siempre desactualizados.- La no-utilización y la dificultad de lectura traen como consecuencia la nula revisión de los manuales y a su vez su falta de actualización

Estas desventajas antes mencionadas mas que desventajas de los manuales van dirigidas a su forma de redacción e implementación.

#### 4.8 COMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que desea lograr, es decir establecer cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos.

Con el establecimiento de manuales de este tipo se tienden a dar una fisonomía más definida de la estructura procedimental de un organismo social, que va a perder su carácter empírico y de improvisación, para tomar un cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Los manuales de procedimientos vienen a ser conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

Es difícil abarcar en una fórmula única todo los elementos que deben aparecer en cada parte del manual. Sin embargo, la práctica nos puede dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos ellos

#### 4.8.1 PRESENTACION

Con respecto a la presentación que es el primer paso para su elaboración debe estar constituida por a)Carátula, b)Portada, c)Índice.

**CARATULA.**- Es la cubierta o cara exterior que identifica al documento su contenido se compone de

- Nombre oficial de la institución,
- Logotipo oficial
- Nombre genérico del manual con relación a su contenido,
- Nombre de la institución (Dirección general, Dirección de área, etc.) responsable de la aplicación de los procedimientos.

**PORTADA.**- Es la primera hoja que sigue a la carátula y contendrá:

- Nombre genérico del manual,
- Nombre de la institución responsable de su aplicación.
- Lugar y fecha de expedición

**INDICE.**- Es la parte que presenta de manera ordenada los elementos que forman los documentos, es decir, es una lista de los apartados en un manual

**INTRODUCCION** - Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento y que debe incluir.

- **Objetivo:** La explicación del propósito que se pretende alcanzar con el manual
- **Alcance:** Una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.
- **Como usar el manual:** Esta sección es la parte más importante de la introducción, ya que se le dice al usuario todo lo que tiene que saber para utilizar el manual.
- **Revisiones y actualizaciones:** Aquí se indica con quien deben dirigirse para sugerir cambios o correcciones, así como recomendaciones respecto al manual.

**ORGANIGRAMA** - En este punto se presenta gráficamente la estructura orgánica y debe contener aspectos como:

- Sistemas de organización.
- Tipo de departamentalización.
- Tipo de la centralización y descentralización.
- Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría

## 4.8.2 CONTENIDO

Una regla respecto al contenido de este tipo de manual, es que no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos planteados y para el mantenimiento de los controles indispensables. En otras palabras, la sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

El contenido deberá presentarse de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan a cabo, indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución. Se recomienda codificar los distintos pasos, con la finalidad de facilitar su comprensión e identificación aun en los casos de varias alternativas en una misma operación.

La redacción de los procedimientos debe ser directa, concisa y clara. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas ni llegar a obtener conclusiones; sólo necesitan hacer lo que indica el manual. El contenido del manual será el siguiente:

1. Objetivo del procedimiento.
2. Políticas que normen la operación del procedimiento.
3. Descripción narrativa del procedimiento.
4. Diagramas del procedimiento.
5. *Formatos e instructivos de llenado.*

**OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.** Se establecerá el fin del procedimiento para la unidad administrativa que lo va a realizar.

**POLITICAS QUE NORMEN LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO.** Aquí se conocerán las políticas sobre las cuales se delimita el desarrollo del procedimiento.

**DESPRIPCION NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO.** Es la estructura procedimental, que consiste en describir la secuencia lógica de procedimientos correspondientes a una unidad administrativa.

**DIAGRAMAS DEL PROCEDIMIENTO.** Los procedimientos tienen que representarse de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se va llevando a cabo las operaciones de un determinado procedimiento. La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se llama "Diagramas de flujo", los cuales estudiamos en el capítulo 2.

**FORMATOS E INSTRUCTIVOS DE LLENADO.** Las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e informaciones

Según Gibbs Meyers "Una forma es un objeto que tiene impresa información estática con espacios en blanco para acentar información variable"

Por tanto existirá una forma si al mismo tiempo existe un procedimiento que prevea su empleo. Todos los que la usen deberán, por ende, respetar su diseño y sus objetivos, ya que la forma es el instrumento principal para la obtención de informaciones que justifican la creación de los procedimientos. Como ejemplos de formatos podemos citar:

1. Formato objetivos del procedimiento (anexo 1)
2. Formato descripción narrativa (anexo 2)
3. Formato diagrama de flujo (anexo 3)
4. Simbología de diagramas de flujo

Las instrucciones para llenar una forma es un apartado necesario que debe aparecer en todo manual de procedimientos. Para que esas referencias e instrucciones sean eficaces, tienen que seguir cierto lineamiento como se muestra en el anexo 4.



INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS	DIRECCION		HOJA
SISTEMA	CLAVE DE IDENTIFICACION		
	DIRECCION	SISTEMA	PROCEDIM
PROCEDIMIENTO			
	FECHA VIGENCIA	FECHA ULT REVIS	
DEPARTAMENTOS AFECTADOS			
APROBO	REVISO		AUTORIZO

INSTRUCTIVO DE PROCEDIMIENTOS		DIRECCION		HOJA
SISTEMA		CLAVE DE IDENTIFICACION		
		DIRECCION	SISTEMA	PROCEDIM.
PROCEDIMIENTO				
		FECHA VIGENCIA	FECHA ULT. REVIS.	
DEPARTAMENTOS AFECTADOS				
OPERA- CIÓN NO.	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCION		
APROBO		REVISO		AUTORIZO

INSTRUCTIVO PARA MANEJO DE FORMAS

ASPECTOS GENERALES

TITULO : \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_

OBJETO : \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_

ELABORA : \_\_\_\_\_

CLAVE : \_\_\_\_\_

FUENTE DE INFORMACION:

DOCUMENTO (S) BASE : \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_

DOCUMENTO QUE ORIGINA : \_\_\_\_\_  
: \_\_\_\_\_

MEDIOS DE CONTROL :

ELABORACION : \_\_\_\_\_

REVISA : \_\_\_\_\_

AUTORIZA : \_\_\_\_\_

MEDIDA : \_\_\_\_\_

DISTRIBUCION DE EJEMPLARES:

ORDEN	COLOR	DESTINO	USO
ORIGINAL	_____	_____	_____
DUPLICADO	_____	_____	_____
TRIPPLICADO	_____	_____	_____

### 4 8 3 FORMATO

La eficiencia de los manuales de procedimientos depende en gran medida del formato ya que este facilita su lectura, consulta y evaluación, además de inspirar confianza por su apariencia y orden. El formato puede presentar diversas características, las que dependen de la finalidad del manual de procedimientos.

Para la organización del manual se puede utilizar el método de numeración que puede ser de dos formas:

- 1 NUMERICO. Ejemplo: 00,01,02, 03, etc.
- 2 ALFANUMERICO. Ejemplo: 1A, 1a, 2B, 2b, etc.

El siguiente paso es numerar las paginas de acuerdo al formato elegido, para esto existen tres métodos que son:

- A) Numeración consecutiva de páginas: Las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del número 1.
- B) Numeración de páginas por secciones: las páginas de una sección se numeran consecutivamente precedido por el de la sección y un guión, ejemplo; 1-10 (página 10 de la sección 1).
- C) Numeración de las páginas por documentos: Aquí se compagina individualmente cada procedimiento, ejemplo; página 1 de 6 para indicar el número total de páginas del documento completo.

Otro diseño en el formato de los manuales de procedimientos es el ENCABEZAMIENTO DE PAGINA, que consiste en determinar una zona especial demarcada en la parte superior de cada página y que contiene información básica, como el título del procedimiento, número de página, fecha de publicación. Ejemplo.

NUMERO:	REVISION:	UNIDAD ORGANICA:	PAGINA DE:
TITULO.		FECHA: ELABORACION	FECHA: VIGENCIA

Estos proporcionan información en espacios pequeños que dan al usuario la facilidad de hacer consultas rápidas. También se recomienda que el formato de las hojas sea de tipo intercambiables esto facilita adherir modificaciones posteriores, recomendaciones o procedimientos que se pudieran omitir con mayor facilidad y sin la necesidad de imprimir de nuevo todo el ejemplar

#### 4.8.4 AUTORIZACION DEL MANUAL.

Este punto es de gran importancia una vez que se a elaborado el manual de procedimientos ya que facilita la implantación del mismo, la autorización debe ir compartida por aquellas personas que intervienen en él. La autorización debe darse por: La dirección superior, del responsable de la unidad administrativa, de la unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos, así como del consultor externo en su caso.

La autorización del manual por parte de las partes involucradas deben siempre aparecer en todo manual administrativo. Existen distintas formas con respecto a plasmar la expresión de la autorización. Hay quién se inclina por la adición directa de las firmas en las diversas copias del manual y otra que por el contrario se refiere a poner en el manual la indicación mecanografiada de los órganos que han dado su autorización. A continuación se da un ejemplo de hoja de aprobación.

<b>HOJA DE APROBACIONES</b>			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS			
ASUNTO:			
ANALISTA:	_____		
FECHA DE IMPRESIÓN:	_____		
FECHA DE IMPLANTACION:	_____		
REVISIONES:			
FECHA:	_____	PAGINA:	_____
FECHA:	_____	PAGINA:	_____
FECHA:	_____	PAGINA:	_____

### HOJA DE APROBACIONES

EL PRESENTE MANUAL INTERESA A:  
O TODOS LOS DEPARTAMENTOS O AL DEPTO.

APROBACIONES:

FIRMAS:

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_  
5 \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

#### 4.8 5 DISTRIBUCION Y CONTROL DEL MANUAL

Después de que el manual ha sido elaborado, autorizado, e impreso, el siguiente paso es la distribución. Esta actividad es muy delicada, especialmente en empresas grandes, además un manual no debe distribuirse, a todos lo miembros de la empresa. En particular es suficiente que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones que afectan a los procedimientos en los que estamos interesados. Sólo los directivos, los ejecutivos y los jefes de departamentos, pueden recibir las ediciones completas.

Se debe conocer por anticipado a quiénes se les asignara un manual , para determinar exactamente el numero de copias que se deben imprimir y así evitar gastos inútiles Se recomienda que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle su contenido. a fin de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar dicho documento.

En el control del manual es necesario conocer los nombres de los destinatarios para poder organizar la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde. Se recomienda que el departamento responsable de elaborar los manuales formule un listado y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, facilitando el control de los tenedores de manuales.

A continuación se muestra un ejemplo de "Hoja de control de distribución de manuales"

<b>CONTROL DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>NOMBRE DEL USUARIO</b>	<b>No DE MANUAL</b>	<b>UNIDAD ORGANICA</b>	<b>FIRMA DE REC O DEVOLUCION</b>	<b>FECHA ENTREGA</b>	<b>FECHA DEVOL</b>
ARTURO PEREZ	2	DEPTO. DE PERSONAL		25/06/00	
ABRAHAM MARTINEZ	3	DEPTO. DE FINANZAS		30/06/00	
MARCELA MEJIA	2	DEPTO. DE COMPRAS		30/06/00	



#### 4 8 6 REVISIONES Y ACTUALIZACIONES

Tomando en cuenta que las actividades de una empresa van aumentando y cambiando constantemente, es necesario observar la dinámica de los manuales, revisándolos y actualizándolos constantemente. El valor y la importancia de un manual y en especial el de procedimientos, depende de la validez y vigencia de su información.

Se recomienda que por lo menos cada seis meses exista una revisión del manual ya que se puede decir que a un año de haber entregado el manual a la persona involucrada para su desarrollo, la información de este pierde valor en un 15% o 20% y si consideramos que se deja pasar más de un año sin una revisión el manual se vuelve inexacto en su contenido y esto trae como consecuencia la pérdida de confianza en este documento.

Los analistas respecto a las actualizaciones deben considerar lo siguiente:

- Llevar registros de todos los cambios hechos en cada manual y las razones para ello.
- Llevar una copia de todas las páginas del manual que se ha publicado, junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor.

Una manera también eficiente de mantener los manuales actualizados es incluir una revisión de los manuales en los procedimientos de auditoría interna, es decir los auditores verifican los ejemplares de los usuarios, a fin de determinar si se han incluido adecuadamente las actualizaciones y registran sus hallazgos en sus informes de auditoría.

## CASO PRACTICO

### ANTECEDENTES.

SAIGSA, S A de C V. se constituyó el 08 de Junio de 1990 ante el Lic Higinio Guerra y Guerra, notario núm 94. en la ciudad de México, D F . su giro principal es la prestación de servicios administrativos, contables, fiscales, gestorías, asesorías, consultorías entre otras, presta sus servicios principalmente a gasolineras. Sus principales accionistas son el Sr Manuel A Vargas Cuevas y José Luis Llamosas Portilla.

Iniciando sus actividades en el año de 1990, SAIGSA, prestaba sus servicios a 10 gasolineras aproximadamente, ya que se enfrentó al problemático y restringido proceso de selección del otorgamiento de franquicias para la apertura de estaciones de servicio por parte de PEMEX REFINACION, por lo cual en aquellos tiempos las gasolineras en funcionamiento eran muy pocas, la mayoría operaba bajo la administración de los mismos dueños de las gasolineras haciendo deficiente su organización tanto operativa como administrativa, que trajo como consecuencia mucha fuga de dinero. Ante esta problemática algunas gasolineras decidieron contratar servicios que les ayudaran en su operación administrativa, controlando a su vez la parte operativa.

Para el año de 1998, ante una nueva administración en la Industria Petrolera Mexicana, PEMEX REFINACION decide cambiar los procesos de otorgamiento de franquicias para la apertura de gasolineras, haciendo mas flexibles, menos complicados y menos requisitivos los procesos de adquisición de franquicias, dentro de esta situación y con la creación de mas estaciones de servicios, SAIGSA obtiene también un número mas amplio de clientes para la prestación de sus servicios

SAIGSA actualmente cuenta con la administración de 17 gasolineras en el Distrito Federal. 1 en Acapulco, Gro Y 1 en Espinal Ver , Cuenta con proyectos de captación de clientes que extiendan su campo de aplicación ante la gran creación de nuevas gasolineras en toda la República Mexicana

## SITUACION ACTUAL

SAIGSA actualmente es operada bajo una estructura de forma lineal ya que es una empresa pequeña. en vías de crecimiento y concentra la autoridad en el Director General, el cual asume las responsabilidades y es el que establece las funciones de cada uno de los 6 departamentos que constituyen a la empresa.

Dentro de cada departamento no se cuenta con un documento que sirva de herramienta para llevar a cabo todas las actividades que debe realizar cada persona. por consiguiente cuando se presenta algún problema por no haber llevado a cabo un procedimiento o haberlo hecho mal, se crean conflictos por la responsabilidad que tiene el que llevo a cabo el procedimiento, a quién le correspondía hacerlo ó quién dejo de hacerlo. Otro de los problemas es que cuando personal de nuevo ingreso llega a la empresa y se le indica en que departamento va a estar asignado solo se le explica de forma breve cuales son sus actividades, pero no el procedimiento que debe llevar a cabo, esperando que con la experiencia con la que cuenta esta persona y al ir realizando su trabajo el departamento cumpla con su función. Un problemas mas que existe es que muchas veces el flujo de información que se requiere de otros departamentos hacia el interior del departamento de tesorería, como la información de tesorería hacia otros departamentos no siempre llega ni a la persona adecuada para manejarla ni en el momento que se necesita, esto por la falta de conocimiento en cuanto al procedimiento que se debe seguir y a quien se le debe dirigir. Aquí también podemos mencionar que por la falta de conocimiento de los procedimientos muchas veces existe duplicidad de los mismo u omisión

Todo esto limita el desempeño del personal, ya que el trabajo se lleva a cabo sin tener una visión clara de la importancia del objetivo del departamento en específico y del objetivo de la empresa en general.

Las funciones que integran el departamento de Tesorería son de vital importancia, pues dentro de este se tiene la responsabilidad del manejo eficiente de los dineros obtenidos de las ventas de cada una de las gasolineras, es decir la capacidad del personal de Tesorería para tomar decisiones con respecto a cuánto, cómo, y dónde invertir ese dinero para obtener mejores rendimientos, así como de llevar el control del flujo de efectivo para compra de combustible, pago de sueldos, impuestos, y gastos diversos. depende de que cada uno conozca perfectamente todos y cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo y en que orden se realizan para que el desempeño del personal y la eficiencia de sus funciones se notable

Con la propuesta de un Manual de procedimientos como herramienta se espera disminuir si no es que eliminar los problemas antes mencionados, así como optimizar el desempeño del personal ya que este contaría con un documento en el cual se encuentre de forma sistemática todos aquellos procedimientos que le ayudarán a realizar su trabajo de manera eficiente



SAIGSA, S.A. DE C.V.

FECHA JULIO 2000

PAGINA 1 DE 54

DIRECCION DE FINANZAS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
PARA EL DEPARTAMENTO DE TESORERIA

México, D F



**SAIGSA, S.A. DE C.V.**

SISTEMA FINANZAS

PAGINA 2 DE 54

SECCION: TESORERIA

FECHA VICENCIA 31 JULIO 2000

TEMA. INDICE


FECHA ULT. REV.:

1. INTRODUCCION
2. OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
3. ALCANCE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
4. ORGANIGRAMA
5. COMO USAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
6. REVISIONES Y RECOMENDACIONES
7. AUTORIZACIONES
8. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL
9. ANEXOS


APROBO

REVISO

AUTORIZO

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA: 3 DE 54	
SECCION: TESORERIA	FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
TEMA INTRODUCCION	FECHA ULT. REV .	
<p>SAIGSA, S.A. DE C.V. es una empresa que ofrece un servicio integral de contabilidad, fiscales, gestorías, asesorías, consultorías entre otras. La empresa pretende ofrecer el mejor servicio para que aquellas gasolineras que así lo soliciten sean administradas de manera eficiente en todas sus operaciones</p> <p>Esta empresa empezó a operar el 08 de junio de 1990, y sus principales accionistas son el Sr Manuel A. Vargas Cuevas y el Sr Jose Luis Llamosas Portillas, los cuales también son accionistas de otras empresas importantes de seguros, florícolas, bananeras, por mencionar algunas. Actualmente SAIGSA ocupa un lugar importante dentro de las empresas prestadoras de servicios a gasolineras pues cuenta con 17 gasolineras en el Distrito Federal, 1 en Acapulco, Gro., y 1 en Espinal Ver. Su estructura esta conformada por seis departamentos los cuales están integrados por 20 profesionales encargados de ofrecer el mejor servicio en la administración de gasolineras</p> <p>El departamento de Tesorería el cual es el área de aplicación de este manual esta conformado por el Tesorero y su asistente y tiene como objetivo captar los recursos monetarios para toma de decisiones. Dentro de las actividades que en forma general se realizan en este departamento podemos encontrar las siguientes:</p>		
APROBO	REVISO	AUTORIZO



 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SISTEMA FINANZAS	PAGINA 4 DE 54	
SECCION. TESORERIA	FECHA VICENCIA 31 JULIO 2000	
TEMA: INTRODUCCION	FECHA ULT REV	
<ol style="list-style-type: none"><li>1 Carga de información de las gasolineras al sistema de Tesorería</li><li>2 Desarrollo del flujo de efectivo del día.</li><li>3 Registro de movimientos en cuentas de inversiones.</li><li>4 Actualización del Estado de Flujo de Efectivo.</li><li>5 Elaboración de conciliaciones</li><li>6 Generación de cheques</li><li>7 Programación de pagos</li><li>8 Pago a proveedores.</li><li>9 Manejo de caja chica</li><li>10 Contratación y vigencia de seguros y fianzas</li><li>11 Cotización, compra y venta de dólares</li></ol> <p>Dentro de este manual encontraremos la descripción de todos y cada uno de los procedimientos que se deben seguir y como llevarlos a cabo para desarrollar las diferentes actividades mencionadas en el listado anterior de manera práctica y eficiente</p>		
APROBO	REVISO	AUTORIZO



**SAIGSA, S.A. DE C.V.**

SISTEMA: FINANZAS	PAGINA: 5 DE 54
SECCION TESORERIA	FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000
TEMA OBJETIVO	FECHA ULT. REV.:


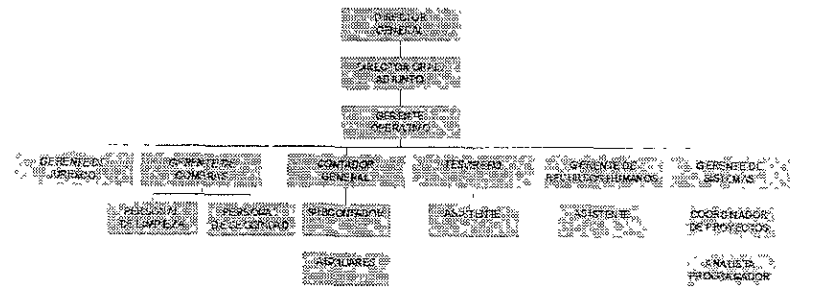
El objetivo fundamental del Manual de Procedimientos, es proporcionar las herramientas necesarias para desarrollar de manera eficiente las funciones del departamento en forma ordenada, practica y optimizando el desempeño del personal encargado del mismo, así como evitar duplicidad de funciones


APROBO	REVISO	AUTORIZO




## SAIGSA, S.A. DE C.V.

SISTEMA. FINANZAS	PAGINA. 6 DE 54	
SECCION TESORERIA	FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
TEMA. ALCANCE DEL MANUAL	FECHA ULT REV.	
<p>Este Manual de Procedimientos debe proporcionarse al Departamento de Tesorería el cual podran tener acceso a él todos y cada uno de los integrantes de este departamento Dentro del Manual de Procedimientos se describen todos aquello procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar las actividades del Departamento.</p>		
APROBO	REVISO	Autorizo

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SISTEMA    FINANZAS	PAGINA.    7 DE 54	
SECCION:   TFSORERIA	FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
TEMA        ORGANIGRAMA	FECHA ULT REV	
		
APROBO	REVISO	AUTORIZO


 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA 8 DE 54	
SECCION: TESORERIA	FECHA VICENCIA. 31 JULIO 2000	
TEMA: COMO USAR EL MANUAL DE P	FECHA ULT. REV.:	
<p>El Manual de Procedimientos se encontrara en poder del Tesorero que podrá disponer de él para uso exclusivo de las funciones de su departamento. éste tendrá la responsabilidad de conservarlo en un lugar seguro y en buen estado, es también responsable del uso que él y su asistente le puedan dar.</p> <p>El asistente tiene derecho a conocer y utilizar el Manual de Procedimientos, con previa autorización del Tesorero. Es función de los integrantes del departamento de Tesorería mantener el manual revisado para tenerlo actualizado y devolverlo cuando estos dejen la empresa</p>		
APROBO	REVISO	AUTORIZO

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SISTEMA. FINANZAS	PAGINA 9 DE 54	
SECCION: TESORERIA	FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
TEMA: REVISIONES Y RECOMENDACIONES	FECHA ULT. REV.:	
<p>Las revisiones y recomendaciones del Manual de procedimientos estarán a cargo de los responsables de su uso, como son los integrantes del Departamento de Tesorería y se deberán hacer en un periodo de seis meses y dirigirse con el Gerente Operativo, así como, al Departamento de Sistemas para su autorización y aplicación de las modificaciones respectivamente, con el fin de mantenerlo actualizado para su mejor utilidad.</p>		
APROBO	REVISO	AUTORIZO

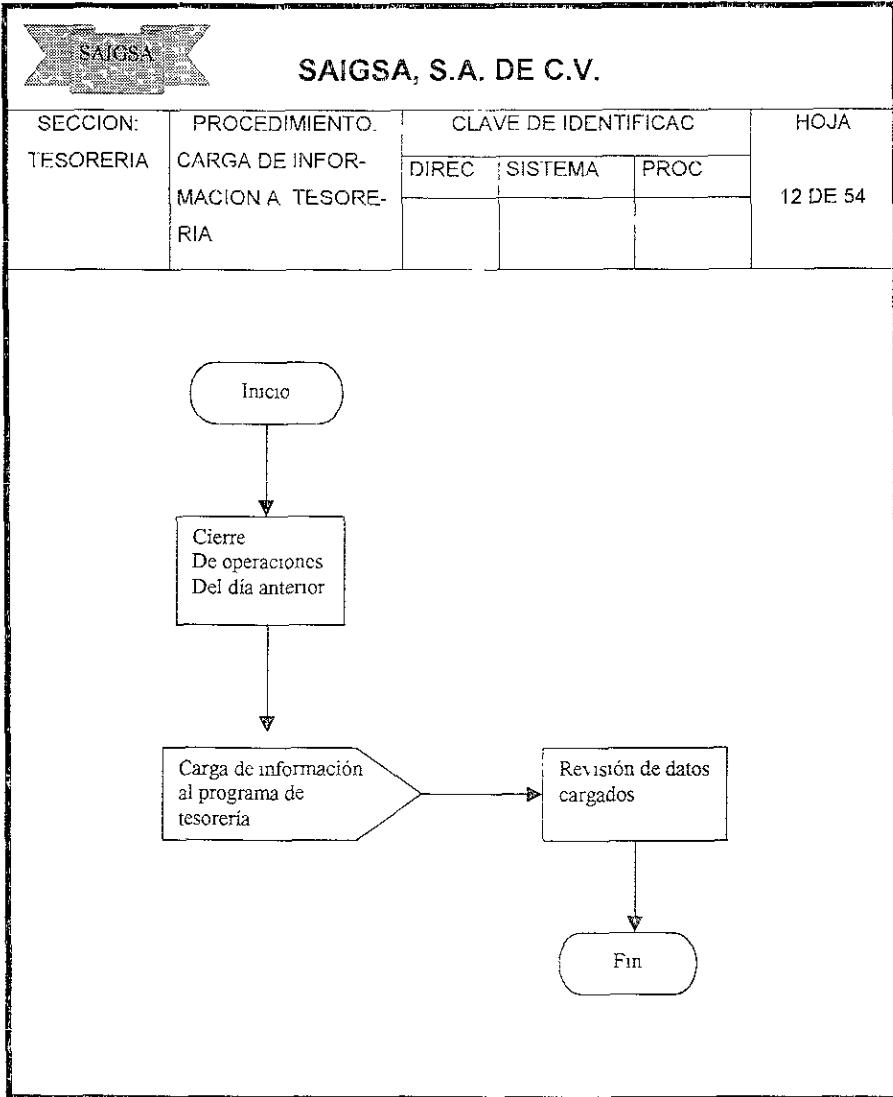



**SAIGSA, S.A. DE C.V.**


SISTEMA FINANZAS	PAGINA 10 DE 54	
SECCION TESORERIA	FECHA VICENCIA. 31 JULIO 2000	
TEMA: AUTORIZACIONES	FECHA ULT REV..	
COMITÉ DE REVISION		
_____ GERENTE OPERATIVO	_____ GERENTE DE SISTEMAS	
_____ DIRECTOR GRAL. ADJUNTO	_____ DIRECTOR GENERAL	
APROBO	REVISO	AUTORIZO

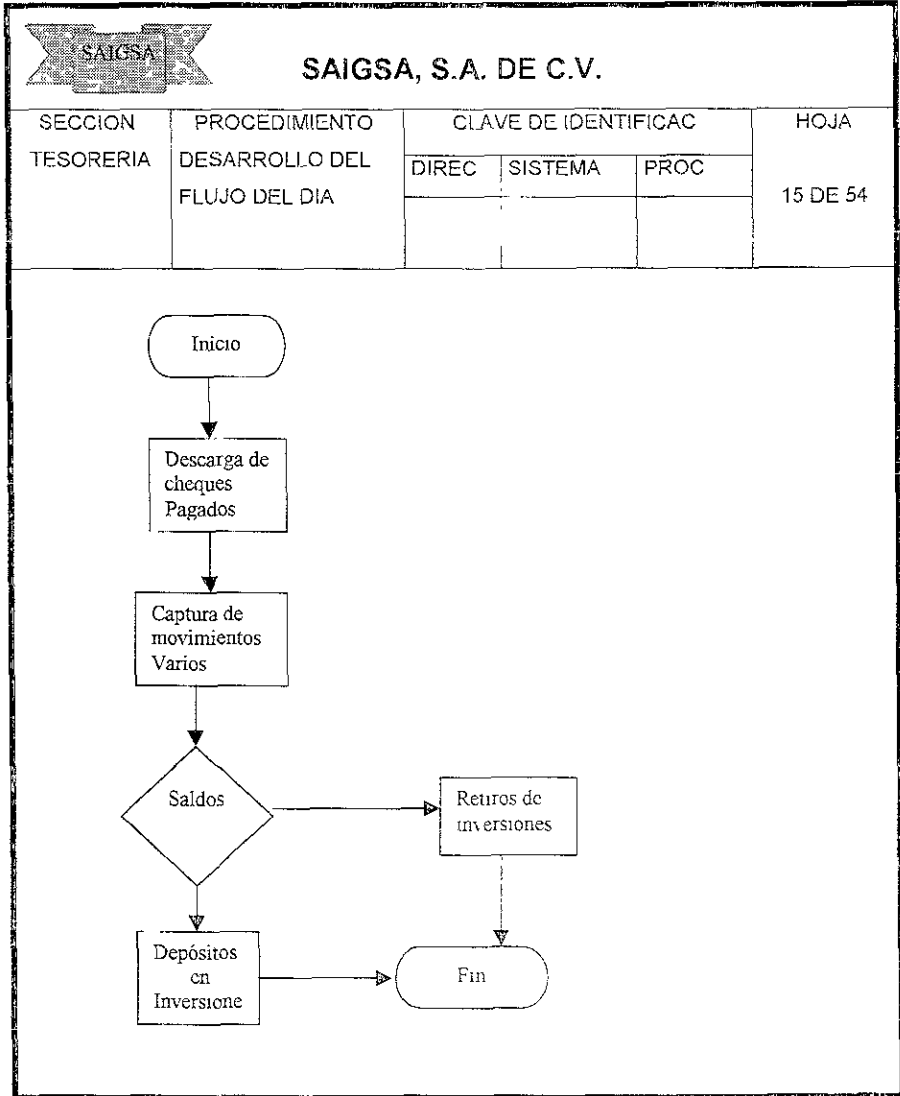
 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SECCION TESORERIA	PAGINA 11 DE 54	
RESPONSABLE: TESORERO	FECHA VICENCIA 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD: CARGAR INFORMACION A TESORERIA	FECHA ULT REV .	
NUM	DESCRIPCION	
1	Vía sistema de Tesorería se hace el cierre definitivo del día anterior	
2	Se avisa al departamento de Sistemas que esta hecho el cierre para que proceda a la carga de información de las gasolineras a Tesorería a través de la red	
3	Ya hecha la carga se verifica que en la planilla (anexo 1), del sistema aparezcan todos los depósitos y pagos a pemex en cada una de las gasolineras	
APROBO	REVISO	AUTORIZO





 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SECCION: TESORERIA	PAGINA 13 DE 54	
RESPONSABLE: ASISTENTE	FECHA VICENCIA 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD DESARROLLO DEL FLUJO DEL DIA	FECHA ULT REV.:	
NUM	DESCRIPCION	
1	En el sistema dentro del menú de contra-recibos se descargan como cheques pagados, todos aquellos que están programados para pagarse en el día. Dentro del sistema existe un menú que se llama entrega de cheques allí se captura el núm. de contra-recibo para dar el cheque como pagado	
2	Dentro del menú de inversiones-movimientos diarios con f4 se jalan los cheques que se capturaron como pagados	
3.	Según las conciliaciones del día anterior, las partidas por conciliar también se capturan en el sistema ejemplo, comisiones, iva de las comisiones, intereses de la cuenta, etc., dentro del rubro de movimientos diarios ya sea como cargo o abono según su naturaleza.	
4.	Se capturan dentro del menú inversiones-movimientos vanos, los pagos que se hicieron vía SPEUA dentro del sistema electrónico del banco (Tesorería Express), así como también, los préstamos y devoluciones intercuentas, como cualquier otro movimiento que afecte nuestro flujo de efectivo	
5.	Con lo anterior se determinan saldos, que en base a que sea negativo o positivo se decide retirar o depositar en las cuentas de inversiones que se manejan, tomando en cuenta también el saldo que se arrastra en esas cuentas	
APROBO	REVISO	AUTORIZO

		<b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SECCION. TESORERIA		PAGINA 14 DE 54	
RESPONSABLE: ASISTENTE		FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD DESARROLLO DEL FLUJO DEL DIA		FECHA ULT REV.:	
NUM	DESCRIPCION		
	<p>El retiro es para cubrir si hace falta dinero en la cuenta de cheques o depósito en la inversión si hay mucho dinero en la cuenta de cheques dejando un saldo de \$3,000.00 en todas las cuentas</p> <p>6. Los retiros y depósitos en las cuentas de inversiones se registran en un formato de excel (anexo 2), y en un reporte impreso (anexo 3), así como también en el menú de inversiones-inv. Efectuadas</p> <p>7. Con todo lo anterior se llegan a los saldos finales después del desarrollo de operaciones del día.</p>		
APROBO		REVISO	AUTORIZO








**SAIGSA, S.A. DE C.V.**

SECCION TESORERIA	PAGINA. 16 DE 54
RESPONSABLE ASISTENTE	FECHA VICENCIA 31 JULIO 2000
ACTIVIDAD: REGISTRO DE MOV. EN CTAS. DE INV.	FECHA ULT. REV .

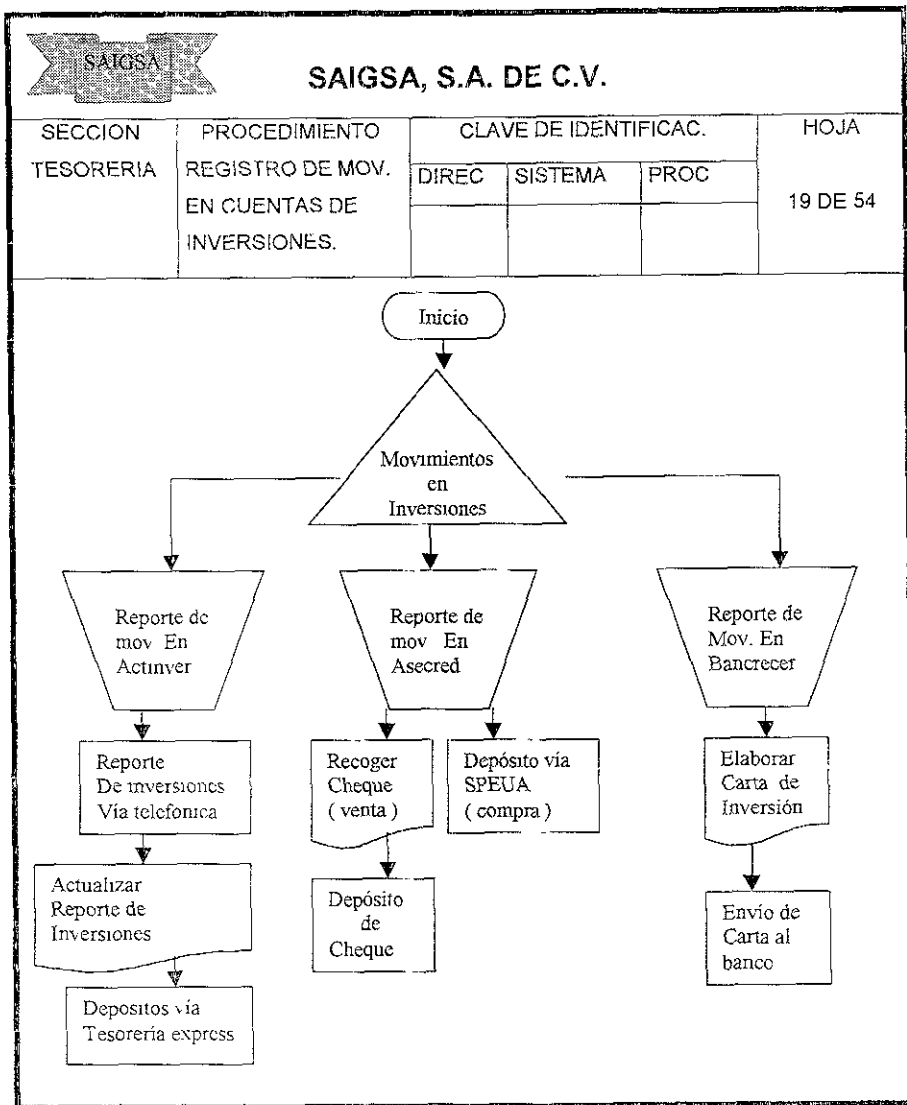
NUM	DESCRIPCION
	Las inversiones que se manejan son: inversiones con ACTINVER, S.A. DE C.V , BANCRECER, S.A. y ASECRUD UNION DE CREDITO, S.A. DE C.V.
1	MOVIMIENTOS EN INVERSIONES CON ACTINVER, S.A. DE C.V.
1.1	Vía telefónica se solicitan los saldos iniciales de las cuentas de inversiones y se anotan en el reporte de inversiones (anexo 3), así como las tasas de interés otorgadas a nuestras inversiones.
1.2	Los retiros y depósitos de las cuentas de inversiones se reportan vía telefónica, dando núm. de contrato, nip, a nombre de quién esta la cuenta, importe y naturaleza de la operación (compra cuando es depósito y venta cuando es retiro)
1.3	Se nos asignara un número de operación el cual se anotara en el reporte de inversiones (anexo 3).
1.4	Las operaciones en estas cuentas de inversiones se capturan en la planilla en el rubro de movimientos vaños
1.5	Estos datos anteriores se vacian a la hoja de calculo de excel (anexo 2)
1.6	Los depósitos a las cuentas de inversiones se hacen a traves de traspasos a terceros en el sistema de Tesorería Express.
	APROBO
	REVISO
	AUTORIZO


 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SECCION: TESORERIA	PAGINA: 16 DE 54	
RESPONSABLE: ASISTENTE	FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD: REGISTRO DE MOV. EN CTAS. DE INV	FECHA ULT. REV.:	
NUM	DESCRIPCION	
	Las inversiones que se manejan son: inversiones con ACTINVER, S.A. DE C.V., BANCRECER, S.A y ASECCRED UNION DE CREDITO, S.A. DE C.V	
1.	MOVIMIENTOS EN INVERSIONES CON ACTINVER, S.A. DE C.V.	
1.1	Vía telefónica se solicitan los saldos iniciales de las cuentas de inversiones y se anotan en el reporte de inversiones (anexo 3), así como las tasas de interés otorgadas a nuestras inversiones.	
1.2	Los retiros y depósitos de las cuentas de inversiones se reportan vía telefónica, dando núm. de contrato, nip, a nombre de quién esta la cuenta, importe y naturaleza de la operación (compra cuando es depósito y venta cuando es retiro).	
1.3	Se nos asignara un número de operación el cual se anotara en el reporte de inversiones (anexo 3)	
1.4	Las operaciones en estas cuentas de inversiones se capturan en la planilla en el rubro de movimientos vanos	
1.5	Estos datos anteriores se vacian a la hoja de calculo de excel (anexo 2).	
1.6	Los depósitos a las cuentas de inversiones se hacen a través de traspasos a terceros en el sistema de Tesorería Express	
APROBO	REVISO	AUTORIZO

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SECCION TESORERIA	PAGINA 17 DE 54
RESPONSABLE ASISTENTE	FECHA VICENCIA. 31 JULIO 2000
ACTIVIDAD REGISTROS DE MOV EN CTAS. DE INV.	FECHA ULT. REV.:
NUM	DESCRIPCION
1.7	Para reportar operaciones en ACTINVER así como para hacer los depósitos se debe hacer antes de las 13 30 cierre de operaciones.
2.	MOVIMIENTOS EN INVERSIONES CON BANCRECER, S.A.
2 1	Se imprimen en el sistema de Tesorería Express del Banco estados de cuenta de los movimientos del día anterior y de los vencimientos de inversiones del día actual , (anexo 4 )
2.2	De acuerdo a los estados de cuenta anteriores, se capturan en la planilla, en el rubro de vencimientos de inversión los intereses generados por dichas inversiones
2 3	Las operaciones de depósitos en cuenta de inversión se capturan en la planilla en el rubro de inversiones efectuadas.
2 4	Se elabora una carta dirigida a quién corresponda, pidiendo se realicen las inversiones, especificando núm de cuenta, a nombre de quién esta la cuenta, e importe de la inversión y se envía vía fax.
2.5	La cartas debe ser enviada antes de las 17:00 p.m. cierre de operaciones de BANCRECER
APROBO	REVISO
AUTORIZO	

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SFCCION. TESORERIA	PAGINA. 18 DE 54	
RESPONSABLE: ASISTENTE	FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD. REGISTRO DE MOV. EN CTAS. DE INV	FECHA ULT. REV .	
NUM	DESCRIPCION	
2.6	Las inversiones en BANCRECER, se hacen del sobrante de las cuentas de cheques del cual no se puede disponer hasta después de las 13:30 p.m. hora de cierre de operaciones en ACTINVER	
3.	MOVIMIENTOS EN INVERSIONES CON ASECRD UNION DE CREDITO, S.A. C V.	
3.1	Se solicitan saldos de las cuentas vía telefónica	
3.2	También vía telefónica se reporta en que contrato se va depositar o retirar y a que nombre esta el contrato	
3.3	Si es depósito se hace un SPEUA por Tesoreria Express de la cuenta de cheques nuestra a la cuenta de inversiones en asecred.	
3.4	Se envía por fax para ASECRD el comprobante del depósito hecho.	
3.5	Si es retiro por teléfono se solicita se elabore el cheque a nombre de la gasolinera que solicita el dinero	
3.6	Se manda al mensajero a recoger el cheque en las oficinas de ASECRD, para luego ir a depositario en el banco a nuestra cuenta	
APROBO	REVISO	AUTORIZO



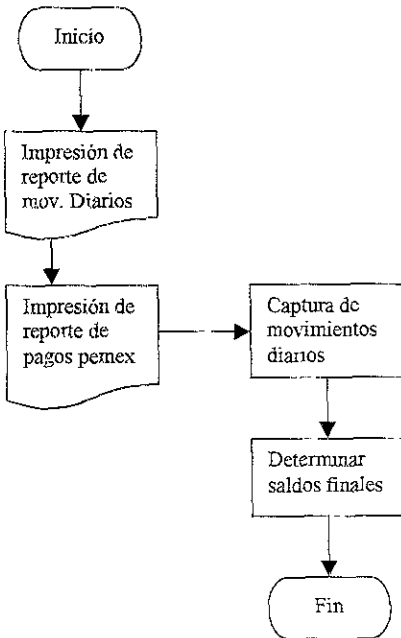


 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SECCION TESORERIA	PAGINA: 20 DE 54	
RESPONSABLE: ASISTENTE	FECHA VICENCIA. 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD ACTUALIZ DEL EDO. DE FLUJO EFECT.	FECHA ULT. REV.:	
NUM	DESCRIPCION	
1	Se imprime en el sistema de inversiones el reporte de movimientos diarios de las cuentas de cheques de las gasolineras, del último día en que se actualizó hasta el día en el que nos encontramos, (anexo 5).	
2	Se imprime en el sistema de inversiones el reporte de pago a Pemex de toda la semana en curso. (anexo 6).	
3	Los datos de los reportes anteriores se capturan en el programa de Excel en el archivo llamado flujo1, (anexo 7), que es el archivo que se va actualizando día con día para saber cuál es nuestro flujo al final de la semana y poder tomar decisiones con respecto a qué cuenta y qué gasolinera va a solicitar dinero extra para cubrir los gastos de la semana.	
APROBO	REVISO	AUTORIZO

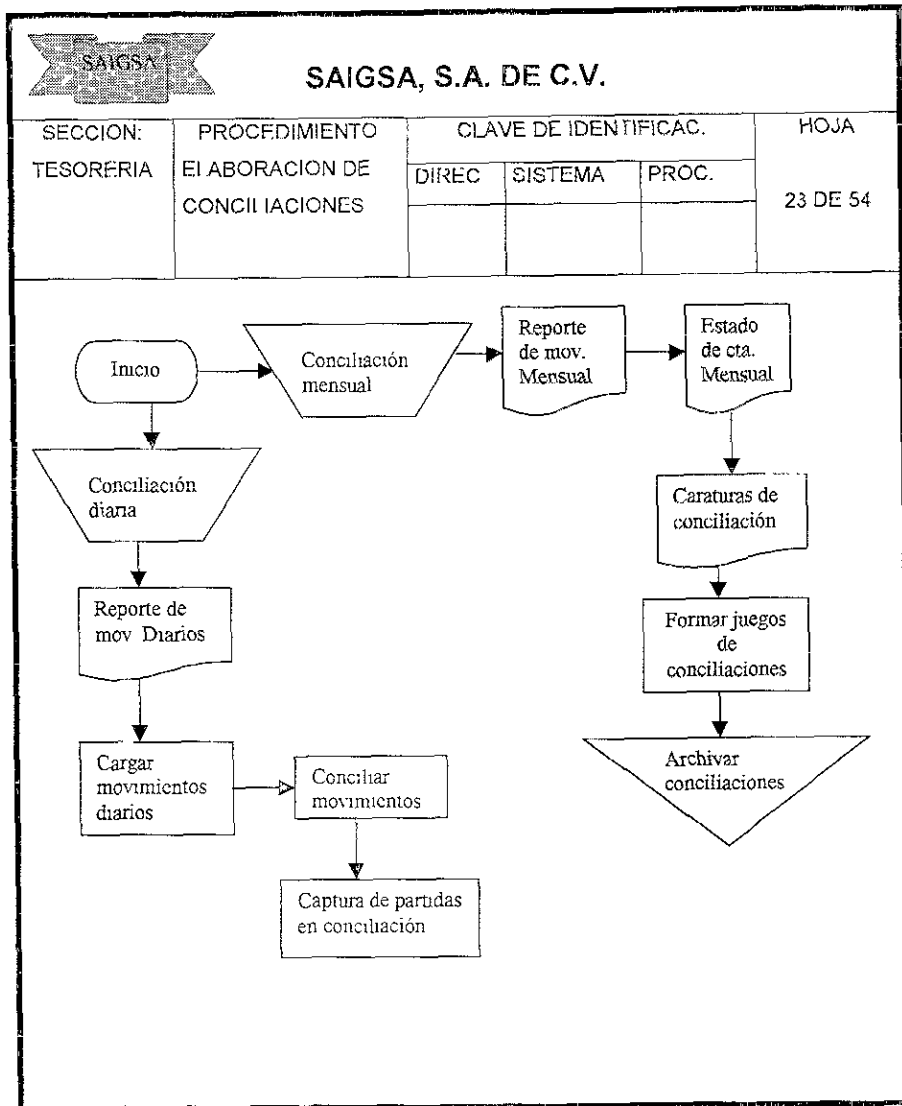


### SAIGSA, S.A. DE C.V.

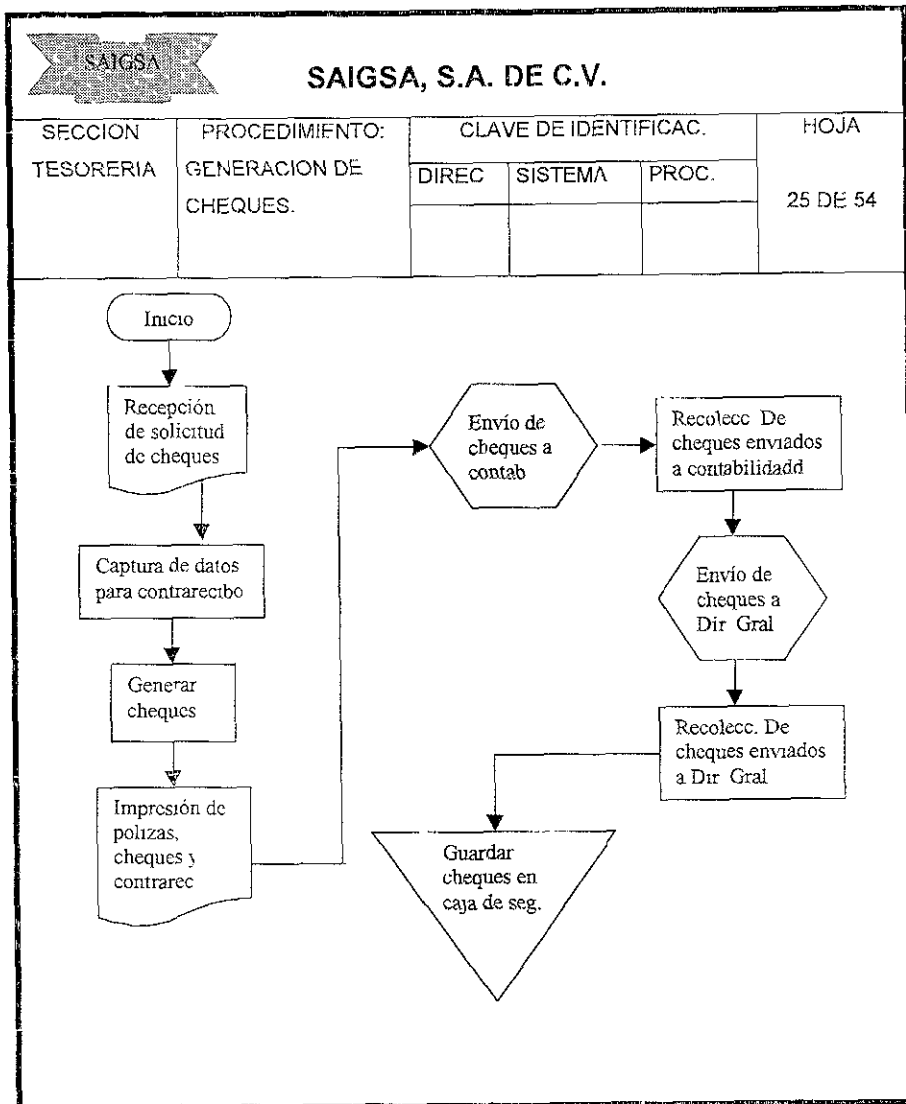
SECCION: TESORERIA	PROCEDIMIENTO: ACTUALIZACION DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO.	CLAVE DE IDENTIFICAC.			HOJA  21 DE 54
		DIREC	SISTEMA	PROC.	



SAIGSA		SAIGSA, S.A. DE C.V.	
SECCION TESORERIA		PAGINA: 22 DE 54	
RESPONSABLE: ASISTENTE		FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD: ELABORACION DE CONCILIACIONES		FECHA ULT. REV.:	
NUM	DESCRIPCION		
1	Se imprimen estados de cuenta de los movimientos del día anterior en el sistema de Tesorería Express de todas las cuentas de las gasolineras, (anexo 4).		
2	Se cargan datos en el sistema de inversiones del menú de movimientos diarios al menú de conciliaciones a efectuar		
3	A través del sistema y con los estados de cuenta impresos se van conciliando los movimientos. (Esto se hace diario).		
4.	En el menú de inversiones-movimientos diarios en el rubro de movimientos varios se capturan las partidas que se pueden conciliar como, comisiones, intereses, cancelación de cheques, etc		
5.	Al final del mes en Tesorería Express se imprimen los estados de cuenta del banco del mes completo. de todas las cuentas y de todas las gasolineras.		
6.	Se imprimen del sistema de inversiones los reportes de movimientos diarios del mes completo de todas las cuentas y de todas las gasolineras, (anexo 5).		
7	Se imprime del sistema de inversiones del rubro de conciliaciones las carátulas de las conciliaciones mensuales, (anexo 8).		
8	Se forman los juegos de conciliaciones mensuales con los reportes mencionados anteriormente		
9	Se archivan de forma ordenada las conciliaciones.		
APROBO		REVISO	AUTORIZO



SAIGSA		SAIGSA, S.A. DE C.V.	
SECCION TESORERIA		PAGINA. 24 DE 54	
RESPONSABLE: ASISTENTE		FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD: GENERACION DE CHEQUES		FECHA ULT. REV..	
NUM	DESCRIPCION		
1.	Recepción de solicitudes de cheques de cada uno de los departamentos debidamente llenada según anexo 9.		
2.	Captura de datos de solicitudes de cheques, para generar un contra-recibo interno, (anexo 10), los datos a capturar es núm. de empresa según SAIGSA, de donde va a elaborarse el cheque, si es interno ó externo(proveedores), concepto, si va a llevar el cheque la leyenda de "para abono en cuenta", nombre del beneficiario, concepto del cheque, e importe		
3.	Ya capturado el contra-recibo se genera el cheque en el sistema en el rubro de generación de cheques esto se hace de acuerdo a la fecha de vencimientos de pago de los contra-recibos		
4.	Se imprime el contra-recibo, poliza de diario,(anexo 11), poliza de egresos, (anexo 12).		
5.	Se imprime el cheque vía sistema de tesorería en impresora laser.		
6.	El cheque junto con las pólizas el contra-recibo, la solicitud de cheque y la factura ó comprobantes se envían al departamento de contabilidad para su codificación contable.		
7.	Ya que son devueltos los cheques de contabilidad se envían a la dirección general para que sean firmados		
8.	Nos son devueltos los cheques ya firmados y se guardan en la caja para su pago posterior		
APROBO		REVISO	AUTORIZO



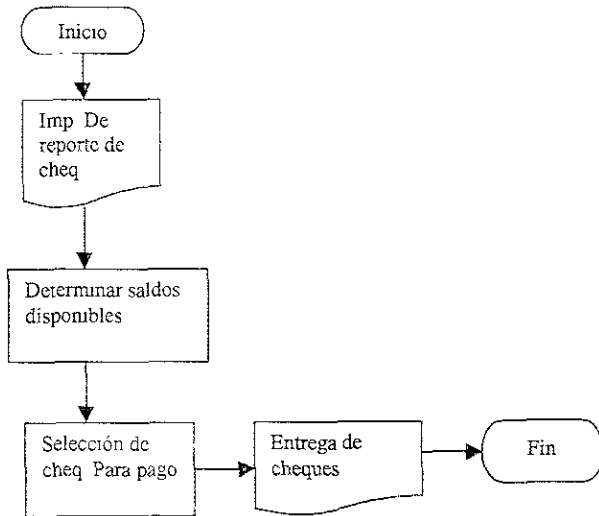
SAIGSA		SAIGSA, S.A. DE C.V.	
SECCION: TESORERIA		PAGINA: 26 DE 54	
RESPONSABLE TESORERO		FECHA VICENCIA 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD PROGRAMACION DE PAGOS.		FECHA ULT. REV.:	
NUM	DESCRIPCION		
1.	La programación de los pagos de la semana se decide cada miercoles ya que este día es el día de pago de la empresa y se realiza en un horanos de 15:00 a 17:00 p m		
2.	Se imprime en el sistema de tesorería la relación de todos los choques al vencimiento del día de pago, (anexo 13).		
3.	En base al estado de flujo de efectivo debidamente actualizado al viernes de la semana en curso se determinan saldos disponibles en cada una de las cuentas de cheques		
4.	De acuerdo a las cuentas que tengan saldo disponible para cubrir el pago de cheques a proveedores e internos se decide cuanto se va a pagar y que es lo que se va a pagar		
5.	Se entregan los cheques autorizados, obteniendo firmas de recibido		
APROBO		REVISO	AUTORIZO




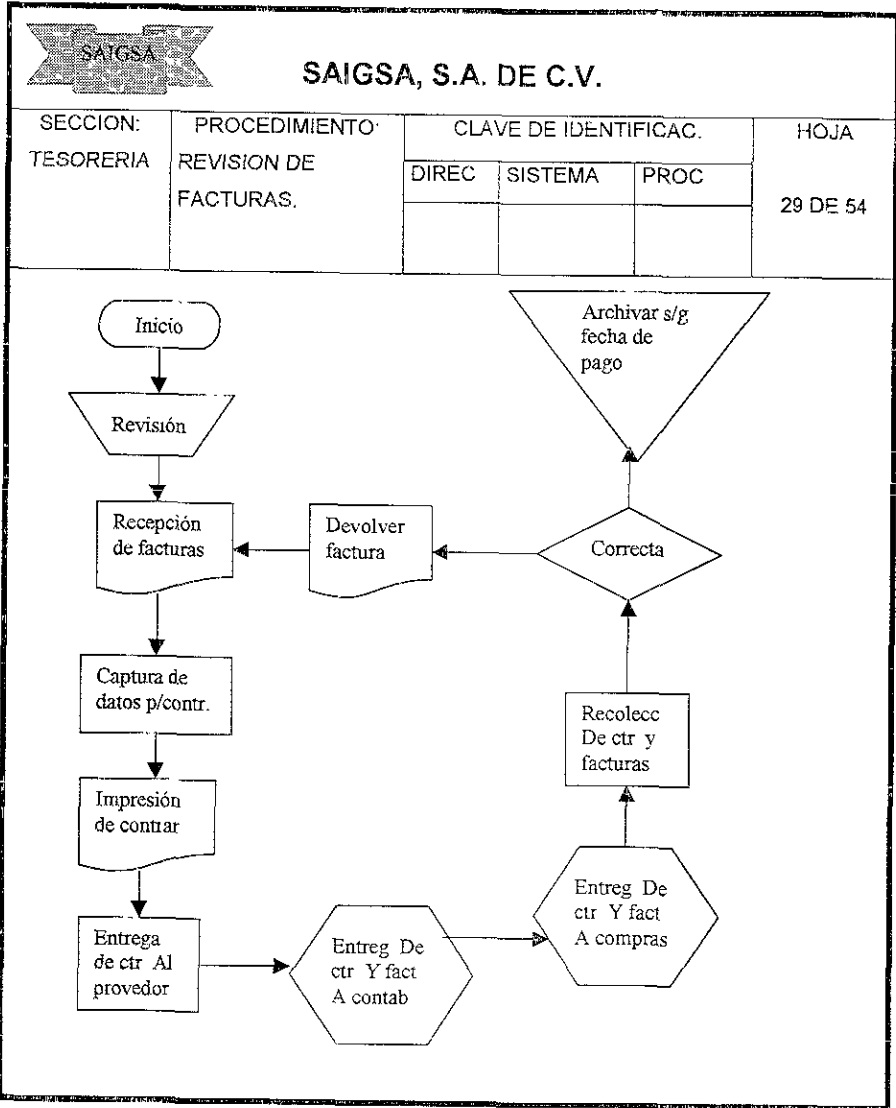


### SAIGSA, S.A. DE C.V.

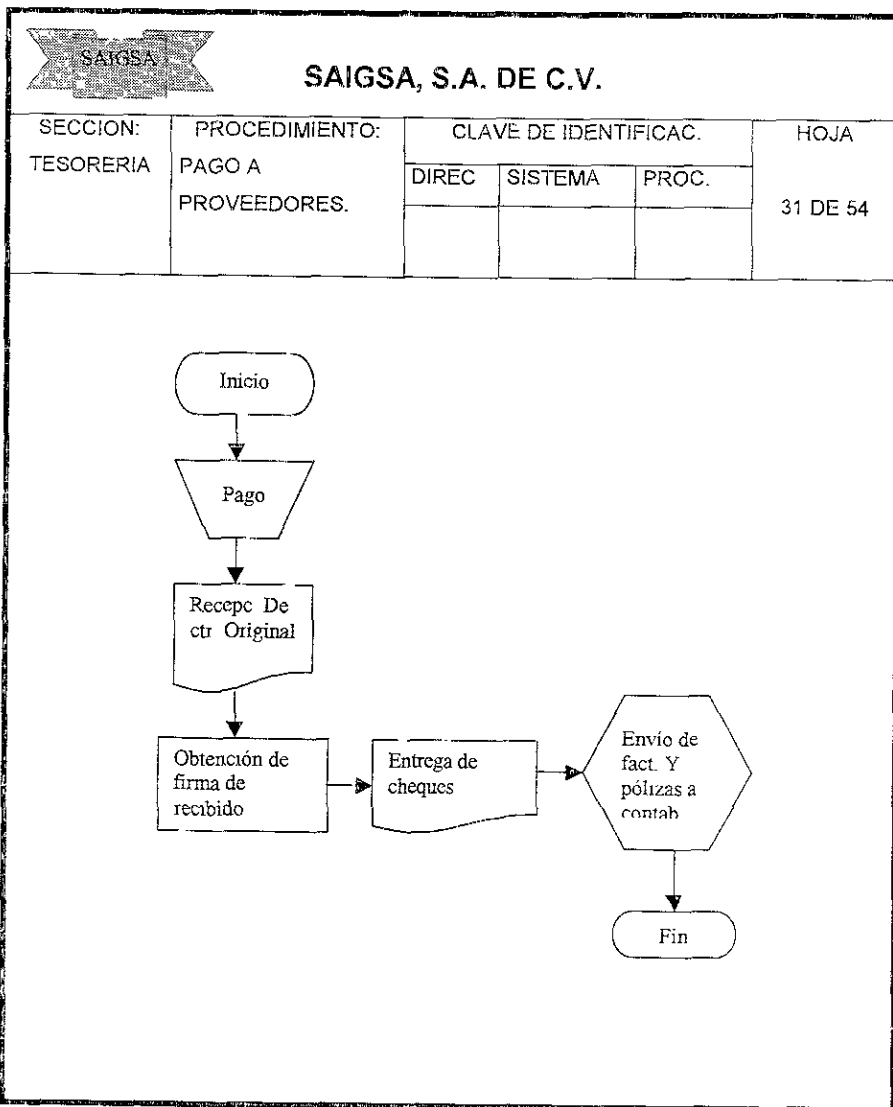
SECCION: TESORERIA	PROCEDIMIENTO: PROGRAMACION DE PAGOS	CLAVE DE IDENTIFICAC.			HOJA  27 DE 54
		DIREC	SISTEMA	PROC.	




 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>							
SECCION: TESORERIA							
PAGINA: 28 DE 54							
RESPONSABLE ASISTENTE							
FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000							
ACTIVIDAD: PAGO A PROVEEDORES							
FECHA ULT. REV.							
NUM	DESCRIPCION						
1.	REVISION DE FACTURAS.						
1.1	El viernes de cada semana se lleva a cabo la recepción de las facturas de todos los proveedores en el horario de 15:00 a 17:00 p.m.						
1.2	Elaborar por medio del sistema un contra-recibo, (anexo 14), por duplicado donde se capturan los datos de la factura para su control, estos datos son, núm. de empresa a quién se le expide la factura, nombre del proveedor, días de credito, fecha de pago, concepto, núm. de factura, fecha e importe.						
1.3	Se entrega el original del contra-recibo al proveedor.						
1.4	Se genera e imprime la póliza de diario de cada contrarecibo						
1.5	La copia del contra-recibo, póliza de diario y la factura se envían al departamento de contabilidad y compras para su revisión.						
1.6	Ya que los departamentos de contabilidad y compras efectúan su revisión son devueltas al departamento de tesorería, encargado de entregar al proveedor aquellas facturas que estén incorrectas por cualquier motivo para que sean debidamente corregidas y devueltas						
1.7	Todas aquellas facturas junto con su contra-recibo se ordenan y archivan según el día de pago que tengan programado para su posterior generación de cheque.						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">APROBO</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">REVISO</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">AUTORIZO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		APROBO	REVISO	AUTORIZO			
APROBO	REVISO	AUTORIZO					



SAIGSA		SAIGSA, S.A. DE C.V.	
SECCION TESORERIA		PAGINA: 30 DE 54	
RESPONSABLE: ASISTENTE		FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD PAGO A PROVEEDORES		FECHA ULT. REV.:	
NUM	DESCRIPCION		
2.	PAGO A PROVEEDORES		
2.1	El día de pago que son los miercoles, se le entrega al proveedor el cheque ya autorizado.		
2.2	Recibir del proveedor el original del contra-recibo.		
2.3	Obtener firma de recibido del proveedor en la póliza cheque.		
2.4	Entregar el cheque correspondiente al proveedor		
2.5	Enviar las facturas junto con el original de las pólizas cheques al departamento de contabilidad		
APROBO		REVISO	AUTORIZO

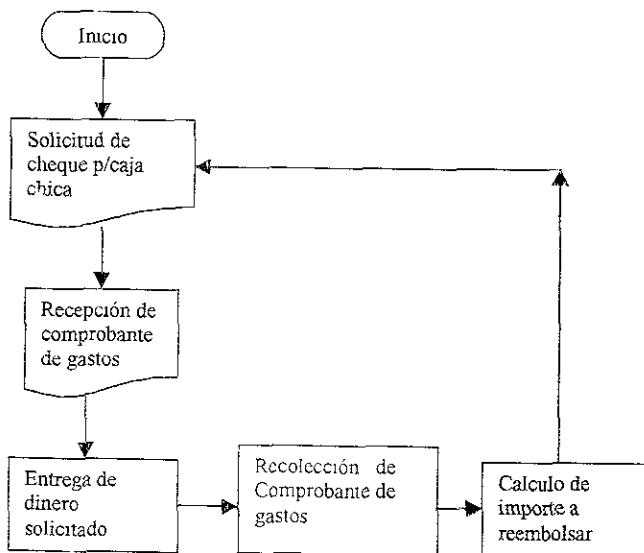


		<b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SECCION. TESORERIA		PAGINA: 32 DE 54	
RESPONSABLE: TESORERO		FECHA VICENCIA 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD: MANEJO DE CAJA CHICA		FECHA ULT REV..	
NUM	DESCRIPCION		
1.	El monto autorizado para la caja chica es de \$500.00		
2.	El personal de la empresa solicitara dinero a través de un comprobante de gastos, (anexo 15) o factura previamente autorizada por un monto no mayor a \$150.00		
3.	Al agotarse la caja chica el responsable deberá solicitar su reembolso por medio de solicitud de cheque. (anexo 9), junto con comprobantes y previa firma de autorización.		
APROBO		REVISO	AUTORIZO



### SAIGSA, S.A. DE C.V.

SECCION TESORERIA	PROCEDIMIENTO MANEJO DE CAJA CHICA.	CLAVE DE IDENTIFICAC.			HOJA
		DIREC	SISTEMA	PROC.	33 DE 54

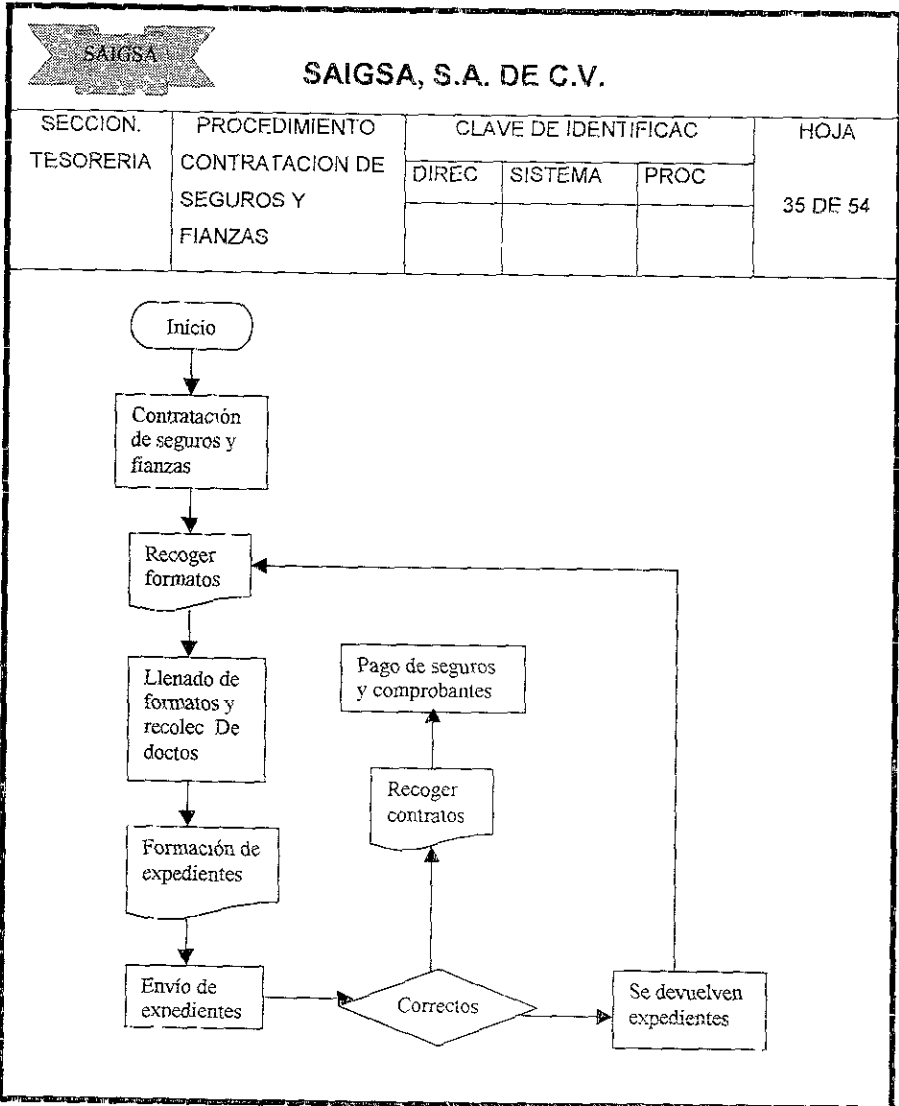




**SAIGSA, S.A. DE C.V.**

SECCION: TESORERIA		PAGINA: 34 DE 54
RESPONSABLE: TESORERO		FECHA VICENCIA 31 JULIO 2000
ACTIVIDAD: CONTRATACION DE SEGUROS Y FIANZA		FECHA ULT. REV
NUM	DESCRIPCION	
1	La contratación de seguros y fianzas se hace a través de nuestro ejecutivo, ya sea personalmente con previa cita o vía telefónica.	
2	Se comunican los datos de la empresa, así como de los autos que se van asegurar y en el caso de la fianza el monto por el cual se solicita.	
3	Se envía al mensajero a recoger la documentación que se debe llenar, como la relación de documentación requerida para tal contratación.	
4	Llenar a maquina los formatos solicitados por la aseguradora o afianzadora	
5	Recabar toda la documentación solicitada.	
6	Formación de expedientes que integran formatos debidamente llenados y documentación requerida.	
7	Envío de expedientes a nuestro ejecutivo en sus oficinas de la aseguradora o afianzadora.	
8	Recoger contratos y documentación soporte de la contratación	
9	Formar expedientes y archivar ordenadamente y por gasolineras	
10	Posteriormente se reciben a revisión para su programación de pago las facturas de dichas operaciones.	
11	Pago de facturas de seguros y fianzas.	
APROBO		REVISO
		AUTORIZO





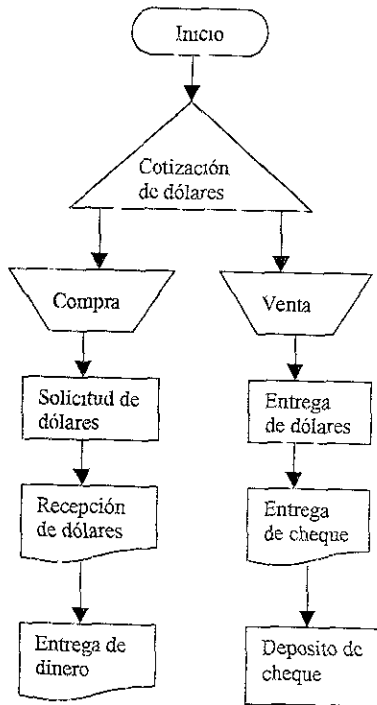
SAIGSA		SAIGSA, S.A. DE C.V.	
SECCION: TESORERIA		PAGINA: 36 DE 54	
RESPONSABLE: TESORERO		FECHA VICENCIA: 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD: COTIZACION, COM. Y VTA. DE DOLARES		FECHA ULT. REV.:	
NUM	DESCRIPCION		
1	Vía telefónica se solicitan precios de compra y venta de dólares en las diferentes casas de cambio, así como con los bancos con que trabajamos		
2	COMPRA DE DOLARES:		
2 1	Ya que se cotizaron precios y se toma la decisión de con quién comprar. Vía telefónica se dan los datos de; a nombre de quién se va a expedir la factura de la compra en que tipo se necesitan los dólares, (travel, billete, cheque, moneda o combinación de algunas)		
2 2	En algunas ocasiones son enviados a la empresa dando el dinero o cheque por la compra contra entrega de los dólares y factura. Cuando no son enviados a la empresa se manda al mensajero recogerlo.		
2 3	Los dólares comprados se depositan a la cuenta o se entregan según indicaciones		
3.	VENTA DE DOLARES:		
3 1	De acuerdo al precio mas alto conseguido para la venta, se le indica al mensajero entregar los dólares en la institución la cual los va a comprar		
APROBO		REVISO	AUTORIZO


SAIGSA		SAIGSA, S.A. DE C.V.	
SECCION: TESORERIA		PAGINA: 37 DE 54	
RESPONSABLE. TESORERO		FECHA VICENCIA. 31 JULIO 2000	
ACTIVIDAD COTIZACION, COM. Y VTA. DE DOLARES		FECHA ULT REV .	
NUM	DESCRIPCION		
3.2	La institución entregará un cheque a nombre de la persona o empresa indicada con anterioridad.		
3.3	El cheque ya recibido se entrega a la persona que lo solicita o es depositado a la cuenta que se indique.		
APROBO		REVISO	AUTORIZO




### SAIGSA, S.A. DE C.V.

SECCION. TESORERIA	PROCEDIMIENTO COTIZACION, COMPRA Y VENTA DE DOLARES	CLAVE DE IDENTIFICAC			HOJA  38 DE 54
		DIREC	SISTEMA	PROC	



			<b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>		
SISTEMA: FINANZAS			PAGINA 39 DE 54		
SECCION: TESORERIA			FECHA VICENCIA. 31 JULIO 2000		
TEMA ANEXOS			FECHA ULT REV.:		
<b>ANEXOS</b>					
APROBO		REVISO		AUTORIZO	

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA 40 DE 54

SAIGSA	CAPTURA MOVTS. DIARIOS
--------	------------------------

Elija : Consulta ◀▶ Alta Baja Modifica Examina Cierre Salida


Banco . . . . . 09 BANCRECER      Cuenta Bancaria . . . . . 010827797-1

Fecha . . . . . 22/08/2000      Datos Historicos


Saldo Inicial . . . . . 0.00	Depositos . . . . . 0.00
Depos. Adicionales . 0.00	Cheques pemex Mañana . . . . 0.00
Cheques en Circul . 0.00	Cheques varios . . . . . 0.00
Partid En Concil . . . 0.00	Vencimientos de Inv . . . . . 0.00
Disponibilidad . . . . . 0.00	Dep. en Circulación . . . . . 0.00
Invers Efectuadas . . 0.00	Prest. De Cobertura . . . . . 0.00
Movimientos varios . 0.00	Disponib. Ajustada . . . . . 0.00
Saldo Bancario . . . . 0.00	Sdo. Final Ajustado . . . . . 0.00
	Diferencia . . . . . 0.00

F4 Carga Cheques Pagados      Registro 1 de 1      F1d1 Menu      41

F5 Consulta Detalle    F6 Carga Transf. Electronica    F7 Carga Datos Estaciones


 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA FINANZAS	PAGINA: 41 DE 54

Estación	Fecha :	20-ago-00	Fecha :	21-ago-00	Fecha :	22-ago-00
	Saldo	Comp-vta.	Saldo	Comp-vta.	Saldo	Comp-vta.
Comercial Ulises	0 00	0 00	0.00		0.00	
Servicio Tlatilco	0 00		0.00	-0.00	0 00	0.00
Servicio Tecamachalco	0 00	-0 00	0.00		0 00	0.00
Servicio Riviera	0 00	-0 00	0.00	0.00	0.00	-0.00
Servicio Fas	0.00		0.00	0.00	0 00	-0.00

		<b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>
SISTEMA FINANZAS		PAGINA. 42 DE 54

No. Cta.	Estación	No. Cont.	NIP	Saldo	Compra	Venta	Clave
	Tel Cat. 5329 - 1599		Fecha :	22-08-00			
010827525-5	Comercial Ulises	14501	20ST				
010827541-6	Servicio Tlatilco	9325	RMUN				
010827618-7	Servicio Tecamachalco	9945	DJE6				
010827659-3	Servicio Riviera	9345	9512				
0108277365	Servicio Fas	9978	FDMO				



 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA. 43 DE 54

**Tesorería**

**Espress**

Consulta movimientos contables 22-08-00


C.C.C. . . . . : 0161010827971 Divisa : MXP De 20-08-2000 Al : 22-08-2000

Titular. . . . : SAIGSA, S.A. DE C.V.


Saldo. . . . . : 0.00 Disponible 0 00

Tipo Cta. . . . : Cuenta de cheques comercial


FECHA VAL.	CENT.	OPERACIÓN	COP	IMPORTE	SALDO	MOV.
20/08/00	0316	Chq. Cam. 4085	512	-0.00	0.00	640
20/08/00	0314	Capital inver	041	0 00	0.00	641
20/08/00	0314	Int. Inversión	019	0 00	0.00	642
20/08/00	0314	I.S.R.	013	-0 00	0 00	643
21/08/00	2116	Traspaso a tltilco	521	-0.00	0 00	644
21/08/00	0415	Renov. Inv.	412	-0 00	0.00	645
21/08/00	0313	chq. Cam. 4086	512	-0 00	0.00	646
22/08/00	0373	Cargo nómina	508	-0 00	0 00	647
22/08/00	0373	Comisión	020	-0 00	0.00	648
22/08/00	2015	Depósito	315	0 00	0.00	649

	SAIGSA, S.A. DE C.V.
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA: 44 DE 54


Menu firi3		Concentrado de Empresas				Pag. 1	
Inversiones		Estado de cuenta por empresa del 16/08/200 al 17/08/2000					
		Banco Bancrecer		Cuenta Bancaria			
Clave	Empresa			Debe	Haber	Saldo	Total
Fecha	Referencia	Concepto					
41	SAIGSA	010827797-1					
16/08/00		Saldo Inicial					5,790.50
	Depósito	Dep. por Honorarios		50,000.00			
	Ch. 3950	Productora Agric			1,100.00		
	Ch. 3951	Abogados Laborist			6,300.50		
	Vencim.	Inversión		55,210.00			
				105,210.00	7,400.50	98,810.50	104,600.00
17/08/00		Saldo inicial				104,600.00	
	Depósito	Dep. por Mantto		20,000.00			
	Inversión	En Actinver			90,000.00		
	Pago de	Nómina			10,000.00		
	Pago de	Comisión			10.00		
	Pago de	Iva			1.50		
				20,000.00	100,010.50	80,010.50	24,589.50

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA: 45 DE 54


Menu	Find	Concentrado de empresas				Página 1	
Inversiones	Pagos Pemex del 21/08/00	Al 25/08/00			23/08/00 09:00		
Empresa	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Total	
Comercial Ulises	0 00	0.00	0.00	0 00	0.00	0 00	
Servicio Tlatlco	0 00	0.00	0.00	0.00	0.00	0 00	
Servicio tecamach	0.00	0.00	0.00	0 00	0.00	0 00	
Servicio Riviera	0 00	0.00	0.00	0 00	0.00	0 00	
Servicio Fas	0.00	0 00	0.00	0.00	0.00	0 00	

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA FINANZAS	PAGINA: 46 DE 54


	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
SAIGSA	14/08/00	15/08/00	16/08/00	17/08/00	18/08/00
Sdo Inicial Ajustado					
Ch. Circulación					
Saldo Inicial					
Entradas					
Depósitos					
Otros Depósitos					
Interés Bancario					
Partidas en conciliación					
Depósitos en circulación					
Total de Entradas					
Salidas					
Pago pemex					
Proveedores					
Nómina					
Impuestos					
Devolución intercuentas					
Total de Salidas					
Flujo disponible					
Saldo final					

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA: 47 DE 54


Menu	Fin2	SAIGSA S.A. DE C.V.	Pág 1
Inversiones		Cuenta Bancaria . Bancrecer 010827971	22/08/00
		Conciliación Bancaria al 22 de Agosto de 2000	
Fecha	Referencia	Concepto	
		Saldo final del Banco	0.00
		Mas cargos del banco no considerados por nosotros	0.00
		Mas cargos nuestros no considerados por el banco	0.00
		Menos abonos del banco no considerados por nosotros	0.00
		Menos abonos nuestros no considerados por el banco	0.00
		Saldo final en conciliación	0.00
		Saldo final en tesorería	0.00
		Diferencia	0.00

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA: 48 DE 54

<b>SOLICITUD DE CHEQUE A TESORERIA</b>	
De : _____	Fecha : _____
Cheque : <input type="checkbox"/> Cruzado <input type="checkbox"/> Sin cruzar <input type="checkbox"/> Certificado <input type="checkbox"/> Transferencia <input type="checkbox"/> Para depositar	
\$ _____	Para entregarse el : _____
Nombre del Beneficiario : _____	
Concepto : _____	
Solicitado : _____	Autorizo : _____


 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA FINANZAS	PAGINA. 49 DE 54

<b>CONTRARECIBO INTERNO PARA ELABORACION DE CHEQUE</b>	
Fecha Recepción : 22/08/00	Solicitud : 65424
Fecha de Pago : 22/08/00	
Forma de Pago : Cheque	
De : SAIGSA, S A. DE C V	
Beneficiario : Morales Hernández Rocío	
Concepto : Reembolso	
Importe : \$500.00	


 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA. FINANZAS	PAGINA 50 DE 54

Menu Fc1q4	SAIGSA, S.A. DE C.V.	Página 1				
Cheques	Póliza de Diario	Fecha Recepción 22/08/00	22/08/00			
Mayor	Sc	Ssc	Descripción	Parcial	Debe	Haber
5103			Gastos de Administración			
5103	1	37	Vigilancia			
2101			Proveedores			
2101	1	160	Policia Auxiliar			
1111			Iva Acreditable			
1111	1	1	Iva Acreditable			
Contra-recibo : 65434				Sumas iguales:		
Concepto : Factura núm 1200				No. de Póliza : _____		




 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA: 51 DE 54


Menu Fc1q1				SAIGSA, S A DE C.V.				Página 1	
Cheques				Póliza de Egresos				22/08/00 11:28	
Mayor	Sc	Ssc	Sssc	Descripción	Parcial	Debe	Haber		
1102				Proveedores					
2101	1	1	160	Policía Auxiliar					
1102				Banco					
1102	1	19		Ch 4,081 Factura núm 1200					
Banco : Bancrecer C-R 65434				Sumas iguales:					
No. de Póliza : _____				Fecha : 22 de Agosto de 2000					
Concepto				. Ch. 4,081; Policía Auxiliar, Fact 1200					

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA: 52 DE 54

Menu	Fqrc6	Concentrado de Empresas				Página 1	
Tesorería		Relación de vencimientos a pagar del 18/08/00 al 22/08/00					
		Vencimiento en todos los días de la semana					
		Clasificación por Empresa-Proveedor					
Proveedor	Fecha Pago	Contra-recibo	cta. Banc.	Monto	Situación	Cheque	
Empresa : SAIGSA							
Seguros Tepeyac	01/08/00	65396	010827971	0.00	Con cheque	4022	
José Luis Vargas	05/08/00	65250	010827971	0.00	Con cheque	4031	
Docuformas S A	10/08/00	65385	010827971	0.00	Con cheque	4032	
Comercial Ulises	22/08/00	65386	010827971	0.00	Con cheque	4017	
		Total Empresa :		0.00			
		Gran Total :		0.00			
Total de Vencimientos : 4							

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA: 53 DE 54

SAIGSA, S.A. DE C.V.		
Fecha Recepción	22/08/00	Contrarecibo : 65434
Fecha de Pago	06/08/00	
Forma de Pago	Cheque	
Recibimos de	Policía Auxiliar	
Los siguientes documentos a Revisión :		
Número	Fecha	Importe
1200	15/08/00	0.00

 <b>SAIGSA, S.A. DE C.V.</b>	
SISTEMA: FINANZAS	PAGINA 54 DE 54

Comprobante de gastos	\$ _____	
Importe (En letra)	_____	
Concepto		
Carguese a:		
No. de cuenta	Nombre	Importe
Fecha	Autorizado por	Recibido por
/ /		

## BIBLIOGRAFIA

CONTINOLIO G. "dirección y organización de trabajo administrativo",  
Edit. Deusto, 1978

DIAMOND S.Z. "como presentar manuales administrativos",  
Edit. Interamericana, 1983

FERNÁNDEZ ARENAS, JOSÉ ANTONIO, "el proceso administrativo",  
Edit. Diana, 1988

GÓMEZ CEJA, GUILLERMO "planeación y organización de empresas",  
Edit. Edicol, 1984

G. MAGDALENA, FERNANDO, "sistemas administrativos",  
Edit. Macchi, 1993

HERNÁNDEZ SAMPIERI, ROBERTO, "metodología de la investigación",  
Edit. Mc Graw-Hill, 1998

LAZZARO, VÍCTOR "sistemas y procedimientos",  
Edit. Diana, 1981

PERDOMO MORENO ABRAHAM "elementos básicos de administración  
financiera", Edit. Ecasa, 1991

REYES PONCE, AGUSTÍN. 'administración de empresas',  
Edit. Limusa, Wiley, 1985

RODRÍGUEZ VALENCIA. JOAQUÍN, "como elaborar y usar los manuales  
administrativos", Edit Ecasa, 1980

WINSLOW TAYLOR, FEDERICK Y FAYOL, HENRI, "principios de administración",  
Edit Herrero Hermanos, 1988

ZORRILLA ARENA, SANTIAGO Y TORRES XAMMAR, MIGUEL, "guía para  
elaborar la tesis", Edit Mc Graw-Hill, 1992

Tesis: MARTÍNEZ OCAMPO, LUISA, "propuesta de un manual de organización y  
procedimientos para el logro optimo de objetivos de la coordinación de extensión  
universitaria de la facultad de estudios superiores cuautitlan unam." 1997.