



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PUESTO DE
AUXILIAR FINANCIERO Y CONTROL PRESUPUESTAL DE
LA EMPRESA “GRUPO VIGILANTE DE TRANSPORTES S.
A. DE C. V.”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

LUIS FERNANDO AZPIRI ASSEO

ASESOR: M. A. CARLOS MATIAS ARMAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2008



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.

DEDICATORIA

Este libro es dedicado al único motor de mis esfuerzos, a la persona a quien mas amo en este planeta y que cuido de mi siempre, Gabriela Asseo Negrete (mi madre).

Gracias por todo.

AGRADECIMIENTOS:

A la UNAM, por que he tenido el gran honor de haber sido estudiante de esta institución, y que es un orgullo para este país tener una de las mejores universidades del mundo.

A la FES-Cuautitlan, por ser una magnifica institución que me ha dado parte de los mejores recuerdos de mi vida y de la cual obtuve la mejor preparación tanto en conocimientos así como en carácter.

A mis profesores, en especial a mi asesor de Tesis el M. A. Carlos Matías Armas por ser un gran académico con el que tuve el privilegio de realizar este trabajo he instruirme durante mi estancia como alumno de la institución.

ÍNDICE

Planteamiento del problema.	i
Objetivo.	ii
Hipótesis.	iii
Introducción.	1

CAPÍTULO 1 “GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION”

1. Administración.	4
1.1 Uso de la palabra Administración (definiciones).	4
1.2 Objetivos.	5
1.3 Proceso Administrativo.	6
1.3.1 Concepto.	6
1.3.2 Previsión.	9
(a) Concepto, b) Etapas, c) Principios, d) Reglas, e) Técnicas)	
1.3.3 Planeación.	14
(a) Concepto, b) Etapas, c) Principios, d) Reglas, e) Técnicas)	
1.3.4 Organización.	19
(a) Concepto, b) Etapas, c) Principios, d) Reglas, e) Técnicas)	
1.3.5 Integración.	24
(a) Concepto, b) Etapas, c) Principios, d) Reglas, e) Técnicas)	
1.3.6 Dirección.	30
(a) Concepto, b) Etapas, c) Principios, d) Reglas, e) Técnicas)	
1.3.7 Control.	37
(a) Concepto, b) Etapas, c) Principios, d) Reglas, e) Técnicas)	

CAPÍTULO 2 “ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES”

2.1 Organizaciones (empresa).	43
2.1.1 Objetivos de la Organización.	46
2.1.2 Áreas Funcionales de las Organizaciones.. . . .	47

a) Producción.	48
b) Mercadotecnia.	49
c) Finanzas.	50
d) Recursos Humanos.	51
2.2 Administración de Operaciones.	52
2.2.1 Definición.	52
2.2.2 Elementos.	53
2.3 Manuales Administrativos.	55
2.3.1 ¿Que es un Manual?	55
2.3.2 Diversos Tipos de Manuales.	56
a) Manuales de la Historia de la Empresa.	57
b) Manuales de Organización.	57
c) Manuales de Políticas.	57
d) Manuales de Procedimientos.	58
e) Manuales de Contenido Múltiple.	58
f) Manuales de Puesto.	58
g) Manuales de Funciones Específicas.	59
h) Clasificación de los Manuales de Personal.	59
i) Manuales de Técnicas.	60
2.4 Manuales de Procedimientos.	60
2.4.1 Objetivo de los Manuales de procedimiento.	60
2.4.2 ¿Que Deben Contener?	61
(“a) Reglas de Ejecución, b) Diagramas, c) Formas”)	

CAPÍTULO 3 CASO PRÁCTICO

Manual de procedimientos del puesto: Auxiliar Administrativo de finanzas y control presupuestal de “Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V”.

3.1 ANTECEDENTES.	64
3.2 Elaboración de una solicitud de transferencia de fondos.	66
3.2.1 Datos que debe contener la petición para una “ <u>Solicitud de Servicio de Escoltas</u> ” (Solicitada vía correo electrónico, por el cliente).	68
3.2.2 Datos que debe contener la petición para la “ <u>Solicitud de Transferencia de Fondos</u> ”, (solicitado vía correo electrónico, por el personal de control)	70
3.2.3 Elementos que debe contener el formato de una “ <u>Solicitud de Transferencia de Fondos</u>	74
3.2.4 Proceso posterior a la elaboración de la “ <u>Solicitud de Transferencia de Fondos</u>	77
3.3 Elaboración de una Orden de Compra.	77
3.3.1 Datos que debe contener la petición para una “ <u>Solicitud de Orden de Compra</u> ” (Solicitada vía correo electrónico)	79
3.3.2 Elementos que debe contener el formato de una “ <u>Solicitud de Orden de Compra</u>	82
3.3.3 Proceso posterior a la elaboración de la “ <u>Solicitud de Orden de Compra</u> ”	84

3.4 Comprobantes de gastos, (Análisis y Elaboración del Formato Codificador “prepóliza”)	85
3.4.1 <u>Comprobaciones de Gastos</u>	86
3.4.2 Análisis de las <u>Comprobaciones de Gastos</u>	86
3.4.3 Elaboración del Formato Codificador de las Comprobaciones de Gastos (Prepoliza).	91
3.4.3.1 Elementos que debe contener el Formato Codificador de las Comprobaciones de Gastos.	92
3.4.3.2 Proceso posterior a la elaboración de la “ <u>Prepóliza</u> ”.	96
Conclusiones.	97
Definiciones y Conceptos.	98
Bibliografías.	102

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V. es una empresa joven dentro del ramo de la seguridad logística en México, que en los últimos dos años ha tenido una gran demanda de servicios, debido al buen servicio que ha proporcionado a sus clientes, (esto en relación al ambiente social del país) lo que orilla a la empresa a crear el puesto de *Auxiliar Financiero y Control Presupuestal*, cuyo objetivo principal es financiar los gastos de operación para realizar dichos servicios basándose en las normas y procedimientos que la empresa ha establecido, sin embargo, el inconveniente principal al que se enfrentan los directivos de la empresa es que no se ha creado un manual de procedimientos ha seguir, en el cual se estipulen dichos procesos, lo que ha provocado que exista un escaso control en los gastos operativos y que genera perdidas a la empresa.

OBJETIVOS

Desarrollar un Manual de Procedimientos para el puesto de Auxiliar Financiero y control presupuestal de la empresa "Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V." el cual sirva para:

1. Organizar los procesos de financiamiento del área operativa de G. V. T. S.A. de C. V. con el fin de proporcionar los recursos económicos de manera más eficiente.
2. Establecer políticas para el área de finanzas y de operaciones con el propósito de obtener la información y/o requisitos para el financiamiento de los gastos de operación.

HIPÓTESIS

Establecer procedimientos y políticas para solicitar recursos financieros en el área operacional de G. V. T. S.A. de C. V., agilizar los procesos administrativos para dicho financiamiento, así como obtener un mejor control de los registros de los gastos operativos de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El hombre, definido como un ser pensante, ha buscado la forma de subsistir en un mundo totalmente competitivo por naturaleza, al grado de evolucionar en sus ideas por medio del conocimiento adquirido por la experiencia, el descubrimiento del fuego, la caza en grupo, la agrupación en tribus, la creación de las aleaciones de metales, etc. Son simples ejemplos de dicha evolución, combinados todos por un elemento clave que es la característica humana de ser sociable, de la cual se derivan conceptos como la organización, división del trabajo, cumplimiento de objetivos y otros que ha lo largo del tiempo ha logrado traducirse en lo que hoy conocemos como la familia, las empresas, grandes ciudades, países, etc. Que ha llevado al ser humano a la conquista del mundo.

En esta caso, el hombre al darse cuenta del éxito que obtiene al asociarse con otros individuos para realizar determinado trabajo, va desarrollando conocimientos que al combinarlos dan como resultado técnicas y procedimientos con los cuales se simplifican las labores a realizar para cumplir con su objetivo y al mezclarlos crean organizaciones mas complejas cuyo éxito ha sido totalmente satisfactorio.

El estudio de la administración ha sido el encargado de darle un sentido mas sofisticado a las organizaciones, es el elemento clave para la subsistencia de las mismas en esta

época donde la globalización ha originado que las organizaciones lucrativas (o empresas) sean numerosas y totalmente competitivas entre si, el desarrollo de conocimientos y tecnologías que crean un producto o servicio y a su vez lo hacen innovador hoy en día ha sido la diferencia para el éxito de las mismas.

Para lograr el éxito de una empresa, lo principal ha sido tener una excelente administración interna de la organización en la que básicamente se prevé, se planea, se organiza, integran al personal adecuado se dirige y se controla y una vez obtenida una cultura laboral en la que se cumplan estos pasos. Da como resultado su éxito, el plasmar en un documento los conocimientos adquiridos durante la practica de alguna función ha sido una herramienta indispensable para el éxito de las empresas, nos dice que debemos hacer en nuestro trabajo y como hacerlo y es la clave para culminar cada proceso que da como resultado el servicio o producto que la empresa ofrece al mercado demandante. De hay surgen los manuales de procedimientos que determinan las funciones a realizar en las empresas y es un material que tanto el área administrativa como la operativa, debe de tener con el fin de saber cual es el objetivo, su grado de importancia y hacia donde va el esfuerzo realizado de cada uno de los miembros de la organización.

CAPÍTULO 1



GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION



1. Administración

1.1 Uso de la palabra Administración (definiciones)

El empleo que de la palabra han hecho los técnicos en la materia, en razón de tratarse de una disciplina que, como tal, es de reciente estudio, y esta aun en pleno periodo de formación, ha sido muy variable.

Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores de la administración, podremos deducir sus elementos básicos (*).

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

G. P. Ferry: “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.

(*) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas: Teoría y Práctica. 1era Parte. Editorial: LIMUSA. México D. F. 1979. 23 Edición

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

Aunque en las definiciones precedentes fácilmente puede observarse un fondo común, es preferible analizar objetivamente los hechos comúnmente admitidos y como esenciales en nuestro análisis de todo fenómeno administrativo.

De esa manera, la definición que propongamos, podrá responder mejor a la realidad, al mismo tiempo que aprovechar lo investigado por los diversos autores.

1.2 Objetivo

¿Sobre que recae la administración? ¿En que medio puede darse solamente?

Es indiscutible que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado “administrador”. Pero desde el momento que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, reciben el nombre de “administrador”.

Ahora bien: la experiencia nos enseña –y los estudios sociológicos se encargan de justificar esta apreciación- que el hombre se agrupa en sociedad, principalmente por su insuficiencia para lograr todos sus fines por si solo.

La sociedad, -esto es, “la unión moral de hombres, que en forma sistemática coordinan sus medios para lograr un bien común- es por lo tanto, el objeto sobre el que recae la Administración.

Este hecho de naturaleza sociológica, nos da como el elemento para formar la definición siguiente: la administración se da necesariamente en “UN ORGANISMO SOCIAL” (*).

1.3 Proceso Administrativo

1.3.1 Concepto

Las diversas funciones del administrador, en conjunto conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, la previsión, planeación, organización, integración, dirección y

(*) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas: Teoría y Práctica. 1era Parte. Editorial: LIMUSA. México D. F. 1979. 23 Edición

control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Todo proceso administrativo, es un conjunto de pasos que coordinados en conjunto nos llevaran a cumplir los objetivos establecidos en una organización y a lograr la máxima eficiencia.

A continuación se esquematiza el proceso administrativo (Fig. 1.1), el cual consta de dos etapas: Mecánica y Dinámica; consta de seis elementos y cada uno de ellos tiene su concepto en donde cada elemento responde a una pregunta para su estudio; así como también se desprenden de ellos sus etapas, principios, reglas y técnicas.

Para efectos de este trabajo se utiliza el criterio de Agustín Reyes Ponce.

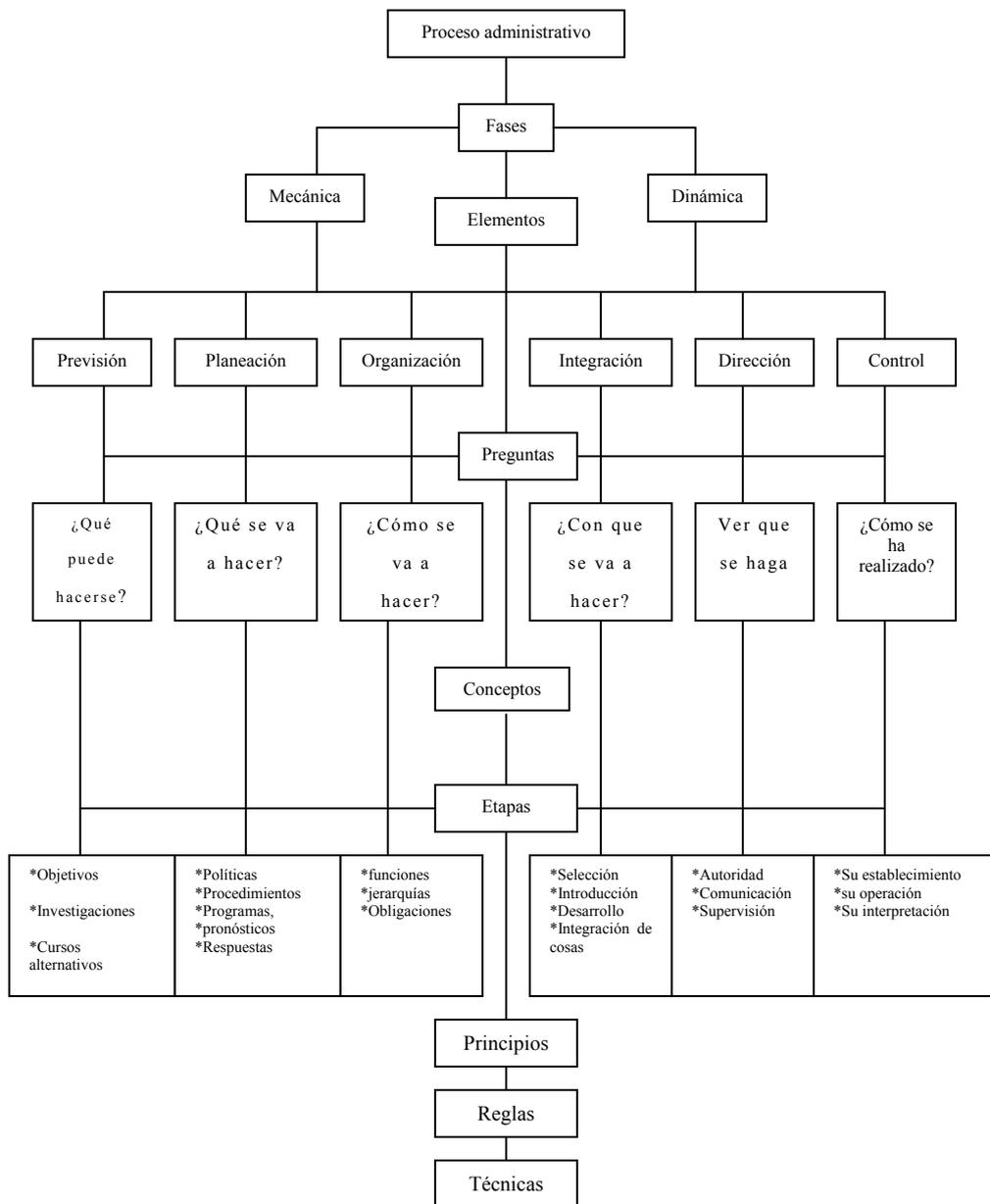


Fig. 1.1 Esquema del proceso administrativo.

1.3.2 Previsión

a) Concepto

La previsión, es el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa.

b) Etapas

Para hacer previsiones es indispensable:

- Fijar los objetivos o fines que se persiguen
- Investigar los factores, positivos y negativos, en que nos ayudan u obstaculizan de alguna manera en la búsqueda de esos objetivos.
- Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción que nos permitan escoger en alguno de ellos como base de nuestros planes.

c) Principios

Principio de la previsibilidad

“¿Es posible hacer previsiones válidas en un aspecto donde entra en juego tan numerosos y complejos factores, cada uno de los cuales puede darse en grados y modalidades infinitas, pero sobre todo, en donde interviene la decisión humana y libre de inversionistas, administradores, obreros, sindicatos, etc.?”

Jamás se presentara el problema de si es o no posible hacer planes, organizar, dirigir, etc.: estas posibilidades son obvias.

Principio de la objetividad.

“Las previsiones deben descansar en hechos más bien que en opiniones subjetivas”.

El éxito de una empresa y de cada operación descansa en la cantidad y calidad de la información de que disponga. La razón obvia es que la naturaleza tiende a repetirse si las circunstancias son iguales o similares: inclusive en este principio descansa todo el proceso lógico de la inducción incompleta, de cuya fecundidad ha surgido principalmente la técnica moderna.

Principio de la medición.

Las previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo cualitativamente, sino en forma cuantitativa o susceptible de medirse.

Aunque incurren en un error aquellos que consideran que la diferencia entre lo científico y lo no científico radica en que lo primero puede determinarse, no sólo cualitativamente, sino aun cuantitativamente, si es indiscutible que, tratándose de las cosas de tipo técnico, la cuantificación añade seguridad y precisión.

d) Reglas

d.1) Para fijar los objetivos

- Fijación de objetivos: Presenta lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del Proceso Administrativo.
- Previsiones positivas: Debe procurarse contar con opiniones de diversas personas, sobre todo si sus puntos de vista representan ángulos distintos y complementarios. Debe fijarse por escrito, en los casos de mayor importancia. Se deben aplicar las preguntas Que?, Como?, Quien?, Donde?, Cuando? Y Porque?. El

objetivo debe ser perfectamente conocido y eficazmente querido por todos los que han de ayudar a realizarlo. Los objetivos deben ser estables.

- Previsiones negativas: No debe tomarse como objetivo lo que puede ser tan solo síntomas o elementos. No debemos confundir el objetivo con uno de los medios de alcanzarlo. No debemos tomar como posibilidades contradictorias, las que quizás son solo contrarias. Hay que tratar de encontrar las semejanzas y diferencias de nuestro objetivo con los más parecidos.

d.2) Cursos alternativos de acción

- Se refieren al conocimiento de los factores o medios positivos o negativos, los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin.

d.3) Reglas de la investigación.

- Primera. Debe tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo

propuesto y, para ello, clasificarlos adecuadamente.

- Segunda. Deben distinguirse los factores mensurables de los de mera acción.
- Tercera. Deben distinguirse los factores disponibles de los que se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar donde y como encontrar aquellos que podemos allegarnos, sus fuentes, su costo de adquisición.
- Cuarta. Debe seleccionarse los factores estratégicos.

e) Técnicas

e.1) De la observación: la cual podemos realizarla en: Hechos, experimento y registros.

e.2) La encuesta: Esta técnica por medio del cuestionario suele comprender estos pasos:

- Determinación de su universo o ámbito.
- Muestra.
- Formulación del cuestionario.
- Recolección de datos.
- Tabulación de los mismos.
- Interpretación de los resultados.

e.3) Investigación de operaciones: Es un procedimiento científico, que busca proveer las bases más objetivas y cuantitativas que sea posible, con el fin de apreciar mejor los diversos factores o variables que intervienen en un problema, y analizar su relación a través de un modelo, para encontrar una solución óptima entre las variables posibles.

e.4) Investigación de mercados: Es un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos.

1.3.3 Planeación

a) Concepto

La planeación consiste, en fijar el curso completo de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización.

b) Etapas

La planeación consta de las siguientes etapas

- Políticas: que son los principios para obtener la acción.

- Procedimientos: o secuencia de operaciones o métodos.
- Programas / presupuestos, fijación de tiempos requeridos. Son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de “pronósticos”

c) Principios

Precisión

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas.

Flexibilidad

Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Unidad

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa, deben estar de tal modo coordinados

e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

d) Reglas

d.1) Sobre las políticas

- De su fijación: Debe procurarse que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito.
- De su difusión: Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente en los niveles donde han de ser aplicadas, y que este conocimiento se realice, de preferencia, por medios orales.
- De su coordinación: Debe cuidarse que exista alguien que coordine o interprete validamente la aplicación de las políticas, pues, de otro modo, pueden ser diversas y aun contradictoriamente aplicadas.
- De su revisión periódica: Debe fijarse un termino en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo esta.

d.2) Sobre los procedimientos.

- Primera: Los procedimientos deben fijarse por escrito, y, de preferencia, gráficamente.
- Segunda: Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la súper especialización (exceso).
- Tercera: Siempre debe cuidarse el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

d.3) Sobre los programas y los presupuestos.

- Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa para aplicarse y con su completo apoyo para lograr su pleno éxito.
- Debe hacerse siempre “la venta” o convencimiento los jefes de línea que habrán de aplicarlos,
- Debe estudiarse el “momento” más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

e) Técnicas

e.1) Manuales de objetivos y políticas: Es una “carpeta” en el que de una manera fácil de manejar se encuentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto.

e.2) Diagramas de proceso y de flujo: Sirven para representar, analizar, mejorar y / o explicar un procedimiento.

e.3) Gráficas de Gantt: Tiene por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente.

e.4) Programas de diversas formas: Especialmente los que se presentan bajo la característica de financieros, no financieros y pronósticos.

e.5) Los sistemas conocidos con el nombre de PERT, CPM y RAMPS: Todos conocidos con el nombre de genérico de técnicas de trayectoria crítica. Buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen.

1.3.4 Organización

a) Concepto.

Para Terry la organización: “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.”

La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La importancia de la organización, es que, por ser el elemento final en el aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a como debe ser una empresa; por constituir el punto de enlace entre los aspectos teóricos y los prácticos, entre “lo que debe ser” y “lo que es”.

b) Etapas

La organización consta de las siguientes etapas:

- Jerarquías: es necesario fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- Funciones: es la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- Obligaciones: que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

c) Principios

Principio de la especialización

Cuanto mas se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.

Principio de la unidad de mando

Para cada función debe existir un solo jefe. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes de dos personas distintas.

Principio de autoridad-responsabilidad

Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

Principio del equilibrio de dirección-control.

“A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando”.

La administración no puede existir “sin alguna delegación” ya que aquella consiste en “hacer a través de otros”. Se delega la autoridad correlativamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

d) Reglas

d.1) Sobre la división de funciones.

- Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer nivel jerárquico.
- Deben definirse en forma sencilla, o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas.

- Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera. Hasta estableces todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico.
- Se repite en forma idéntica esta operación, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desean realizar.
- Cuando se tiene una división funcional teórica, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiéndose al número, calidad, preparación, experiencia, etc. de las personas que podemos disponer.
- La forma de consignar esta departamentalización concreta debe ser doble entre unos autores aconsejan que se haga una carta de organización señalando a cada persona los diversos títulos que le corresponda por las distintas funciones que asume.

d.2) De las unidades de organización

- Menciona el trabajo que se debe hacer. Las personas concretas de que se puede disponer; y los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

e) Técnicas

e.1) Unidades de Organización: Se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos:

- El trabajo que se debe hacer.
- Las personas concretas de que se puede disponer.
- Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

e.2) Sistemas de organización: Son diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad, representadas por organigramas, a través de los cuales se realiza la organización. Hay tres sistemas fundamentales a los cuales se añade el de comités.

- Organización lineal o militar.- Es aquella en que la autoridad y la responsabilidad correlativas, se transmiten por una sola línea para cada persona o grupo.
- Organización funcional.- Propone que el trabajo se divida por especialidades y cada especialista tenga autoridad en su campo sobre la totalidad del personal.
- Organización lineal y staff.- Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores, de la organización

lineal conserva la autoridad a través de un solo jefe pero, esa autoridad de línea, recibe asesoramiento especializado en cada función.

1.3.5 Integración

a) Concepto.

Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

La importancia de la planeación, es que es el primer paso práctico de la etapa dinámica y por lo mismo, de ella depende que la teoría formulada en la etapa estática, tenga eficiencia prevista y planeada; es el punto de contacto entre lo estático y lo dinámico y aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la operación de un organismo social es una función permanente, por que en forma constante hay que estar integrando el organismo, tanto para proveerá su crecimiento normal como para sustituir al personal y a las maquinas (por deterioro, obsoletos, etc.).

b) Etapas

- Reclutamiento. Tiene por objeto hacer, de personas extrañas a la empresa, candidatas a ocupar un puesto en ella.
- Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y mas rápidamente que sea posible al organismo social.
- Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. En esta etapa debe analizarse la integración administrativa de las cosas.

c) Principios

c.1) Principios “de la integración de personas”.

De la adecuación de hombres y funciones

Debe procurarse adaptar los hombres a las funciones, y no las funciones a los hombres.

Es claro que quien carezca de los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales o sociales para desempeñar un puesto o función, por sencillos que parezcan, lo realizara mal.

De la provisión de elementos administrativos

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social, de los elementos administrativos necesarios para hacer frente de manera eficiente a las obligaciones de su puesto.

De la importancia de la introducción adecuada.

El momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tiene espacialísima importancia y, por lo mismo, debe ser vigilado con especial cuidado.

c.2) Principios “de la integración de cosas”.

Del carácter administrativo de esta integración

Estudiar sistemas de producción, ventas, finanzas, etc., es problema técnico, más no administrativo. Así para la producción, parece mas adecuado un ingeniero, que un administrador; para las finanzas, un contador especializado en estados financieros, etc.

La realidad es que en estas funciones técnicas, se encuentran elementos esencialmente administrativos, por que miran a la coordinación de los elementos técnicos, entre si, y con las personas”.

Del abastecimiento oportuno

Representando todos los elementos materiales una inversión debe disponerse en cada momento de los precisamente necesarios dentro de los márgenes fijados por la planeación y organización, en forma tal que, ni falten en determinado momento, restando eficiencia, ni sobren innecesariamente, recargando costos y disminuyendo correlativamente las utilidades.

De la instalación y mantenimiento

La instalación y mantenimiento de los elementos materiales, representa costos necesarios, pero también supone momentos directamente improductivos, debe planearse con máximo cuidado la forma sistemática de conducir estas actividades, en forma tal que esa improductividad se reduzca al mínimo.

De la delegación y control

Si toda administración supone delegación, en materia de integración de cosas –aspecto técnico-, con mayor razón debe delegar la gerencia general dentro de un sistema estable, la responsabilidad por todos los detalles, estableciendo al mismo tiempo sistemas de control que la mantengan permanentemente informada de los resultados generales.

d) Reglas

d.1) Del reclutamiento: Las fuentes de abastecimiento para una empresa deben ante todo, precisarse.

d.2) De la selección. “Las pruebas para ser útiles requieren de tres cosas”:

- Estandarizadas, esto es, que estadísticamente se haya determinado cuales son los mínimos y máximos que se deben exigir.
- Confiabilidad, que midan igual para individuos iguales.
- Validez, quienes obtienen alto coeficiente de memoria, sean los que denotan memoria en el trabajo y viceversa.

d.3) Introducción: Tiene por fin articular al nuevo elemento al grupo social del que formara parte, en la forma más rápida y adecuada.

d.4) De los estándares: Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

e) Técnicas

e.1) Del reclutamiento: Se pueden mencionar entre las fuentes de abastecimiento más usuales:

- El sindicato.
- Las escuelas.
- Las agencias de colocación.
- Personal recomendado por actuales trabajadores.
- “La puerta de la calle”, es decir, personas atraídas por la fama de la empresa.

e.2) De la selección: Los medios más usados son:

- La hoja de solicitud.
- La entrevista.
- Las pruebas Psicotécnicas.
- Las encuestas.

- El examen médico.

e.3) Introducción:

- La introducción general.
- En su departamento o sección.

e.4) Desarrollo:

- Adiestramiento y capacitación de obreros y empleados.
- Capacitación de supervisores.
- Desarrollo de ejecutivos.

1.3.6 Dirección

a) Concepto.

La dirección, es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, ya, con mas frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

Se trata de obtener los resultados que se habían previsto y planeado, y para los que se habían organizado e integrado. Pero hay dos estratos sustancialmente distintos para obtener estos resultados:

- En el nivel de ejecución (obreros, empleados y aún técnicos), se trata de “hacer”, “ejecutar”, “llevar a cabo” aquellas acciones que habrán de ser productivas.
- En el nivel administrativo, o sea, el de todo aquel que es jefe y precisamente en cuanto lo es, se trata de dirigir, no de ejecutar. El jefe en cuanto tal, no ejecuta, sino que hace que otros ejecuten.

b) Etapas

- Mando o Autoridad. Etapa de la que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia como delegarla y como ejercerla.
- Comunicación. Es el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y este, hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.

- Supervisión. La función última en la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

c) Principios

El principio de la coordinación de intereses.

“El logro del fin común se hará mas fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales, de quienes participan en la búsqueda de aquel”.

El principio de la impersonalidad del mando

“La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo organismo social, como resultado exclusivo de la voluntad del que manda”.

Por ello, cuanto más se “impersonalice” la orden (prestándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda, para exigir, y a quien obedece, para cumplir), dicha orden será mejor obedecida.

Principio de la vía jerárquica.

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante. Cuando ocurre esto último, se produce una lesión en el prestigio y la moral de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior estableció niveles de jerarquía intermedios, o los necesita, o no: si lo primero, debe respetarlos; si es lo segundo, debe hacerlo desaparecer.

Principio de la resolución de los conflictos.

Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible, y del modo que, sin lesionar la disciplina, pueda producir el menor disgusto a las partes.

Es contrario a la eficacia administrativa, el dejar que los problemas se resuelvan por si solos con el transcurso del tiempo.

Principio del aprovechamiento del conflicto.

Debe procurarse aun aprovechar el conflicto, para forzar el encuentro de soluciones. También el conflicto puede ser

constructivo, por que tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.

d) Reglas

d.1) De la delegación.

- Debe fijarse controles apropiados por cada grado de delegación que se realiza.
- Debe delegarse con base a políticas y reglas.
- Debe evitarse la delegación por ensayo y error.
- Cuanta mayor delegación exista, más se requiere mejorar la comunicación.

d.2) De la supervisión.

- De la unidad del cuerpo administrativo: Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes.
- De la doble preparación: Todo supervisor necesita ser preparado, no solo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe.

- Del fortalecimiento de la autoridad supervisora: La autoridad del supervisor tiene que ser establecida, procurando, sobre todo, que toda orden o instrucción, así como queja, sugerencia, etc., pasen por el.

d.3) La autoridad y el mando en la empresa.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto a cada función determinada: puede decirse que es “la autoridad puesta en acto”.

- Autoridad formal: Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas.
- Autoridad operativa: No se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones.
- Autoridad técnica: Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos que una persona posee en determinada materia.
- Autoridad personal: Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, etc.

e) Técnicas

“Auxiliares técnicos del mando.”

e.1) Disciplina: Consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por dos medios: convencimiento, y anuncio de una sanción.

e.2) Las recompensas positivas y negativas: Las recompensas ordinarias deben estructurarse, en tal forma, que constituyan un permanente estímulo para obtener la colaboración debida.

- Positivas.- El orden que se obtiene por la obediencia espontánea a las reglas, debido a los sistemas que facilitan el auto control.
- Negativas.- Son los medios auxiliares del mando menos recomendables, pues implican una confesión tácita de que la disciplina positiva ha fallado, al tener que acudir a la negativa.

e.3) Calificación de méritos: Es la apreciación sistemática y analítica de la calidad de la realización personal de trabajo por cada empleado.

e.4) Sistemas de sugerencias: Las sugerencias de los obreros, empleados, jefes inferiores, etc., no solo tienen importancia por, estando ellos en contacto directo con la

realidad del trabajo, pueden tener ideas de gran valor si se aplican, sino además, por el estado o también te que crean.

e.5) Estímulos para las sugerencias: Parece conveniente estimular la acción conjunta del jefe inmediato con sus subordinados en la presentación de sugerencias.

e.6) Sistema de quejas: Tiene importancia para el mando, no solo por que crean un clima adecuado para este, al tratar de eliminar los conflictos.

e.7) Prevención de quejas: Siempre existen las quejas, pero lo importante es evitar que rompan la armonía del trabajo.

e.8) La entrevista como auxiliar del mando: Es un instrumento de investigación, que puede servirnos para buscar comprensión para determinada política, explicar un nuevo sistema, etc.

1.3.7 Control.

a) Concepto.

Según Maddock, control “es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Todo control implica, necesariamente, la comparación de lo obtenido con lo esperado. Pero tal comparación puede realizarse a final de cada período prefijado, o sea cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o apartaron de lo esperado.

La importancia del control, es que cierra el círculo de la administración y que se da en todas las funciones administrativas.

b) Etapas

- Establecimiento de normas. Ya que sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- Operaciones de los controles. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
- Interpretación de los resultados. Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.
- Utilización de los mismos. Esta etapa es esencialmente propia del administrador.

d) Principios

Carácter administrativo del control.

Es necesario distinguir “las operaciones” de “la función” de control. La función es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de delegación. Por lo mismo, el control como función solo corresponde al administrador.

En cambio “las operaciones” son de carácter técnico. Por lo mismo son un medio para auxiliar a la línea en sus funciones. Por ello deben actuar como un staff. De ahí la necesidad de “convencer” y no “imponer”, los medios de control.

De los estándares.

El control es imposible si no existen los “estándares” de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

Si el control es comparación de lo realizado con lo esperado, es lógico que, de alguna manera, supone siempre una base de comparación previamente fijada.

Carácter medial del control.

Un control solo deberá usarse si el trabajo, gasto, etc., que impone, se justifican ante los beneficios que de él se esperan.

Principio de excepción.

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado.

Este principio, tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de las previsiones, y las desviaciones imposibles de evitar como lo excepcional.

e) Reglas

- Pasos lógicos: Estructurar medios de control, operar y recolectar datos e interpretación y valoración de datos.
- Búsqueda de control más estratégico.

- El control debe servir para: Corregir, mejorar, replantear, motivar al personal, que se haga bien, etc.
- Los controles deben: Ser flexibles, detectar rápidamente las desviaciones y ser claros para quienes los usan.

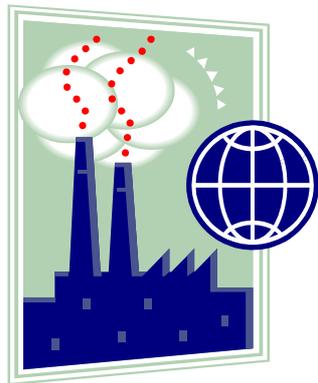
f) Técnicas

- Mercadotecnia: (investigación, mercados, publicidad)
- Producción: (Control de calidad, tiempos y movimientos, etc.)
- Finanzas: (Auditoria, costos, etc.)
- Generales (reportes e información del gerente)

CAPÍTULO 2



“ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES”



2.1 Organizaciones (empresa)

La empresa (como organización formal), resulta complicado definirla, puesto que la han definido en sumadas ocasiones desde diferentes enfoques, como el jurídico, económico, social, entre muchos otros. Mencionare algunos conceptos, para después definir lo que es una organización y/o empresa.

(*) José Antonio Fernández Arena nos dice que la organización es “una unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos”.

Isaac G. Valdivia, menciona que es “una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”.

Munch Galindo y García Martínez, la definen como “el grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”.

(*) Harold Koontz. Elementos de la Administración. Editorial: MCGRAW HILL, Interamericana de México 1991.

Para definir a la empresa, debemos saber que dentro de ella existen recursos, objetivos y diferentes características que hacen se diferencien unas de otras.

Entre las características más importantes encontramos:

- Que es un grupo social
- Se integra por recursos
- Tiene aspectos legales y prácticos
- Produce bienes y servicios
- Utiliza a la administración para lograr sus objetivos
- Satisface necesidades de la comunidad

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que la organización es:

“Un grupo social integrado por diferentes recursos, que con la ayuda de la administración logra sus objetivos, produciendo bienes y/o servicios; todo para satisfacer las necesidades de los integrantes de una comunidad (*)”.

Hablando de los recursos que integran a las organizaciones, se mencionara brevemente a que se refieren cada uno de ellos.

- **Recursos materiales.** Son bienes tangibles con los que cuenta una organización. Estos van desde edificios, instalaciones en donde se ubica y opera la organización, equipos de trabajo, materias primas, etc.
- **Recursos económicos.** Estos son los recursos monetarios (tanto propios como ajenos) con los que cuenta la empresa, sirven para poder realizar cualquier operación y llegar a tomar decisiones, como ejemplo tenemos: el dinero, aportaciones de socios, utilidades, entre otras.
- **Recursos Humanos.** Muchas veces se toman menos en cuenta, pero se debe tener presente que son los más importantes en cualquier organización; ya que a través de ellos surgen las ideas y la creatividad para desarrollar cualquier actividad en la organización.
- **Recursos técnicos.** Estos recursos son los que sirven a la organización para coordinar a los otros tres. Son instrumentos que ayudan a realizar sistemas de ventas, sistemas administrativos, tecnología, etc.

2.1.1 Objetivos de la Organización

La administración es parte esencial en cualquier organización, para que esta pueda lograr su desarrollo y funcione adecuadamente. Además de ser una ciencia social, pues se preocupa por el individuo, las organizaciones y el ambiente en que se desarrolla, los grupos sociales que cada ser humano forma y siendo las organizaciones un campo activo de trabajo, persigue objetivos, desde los particulares hasta los generales, pero los principales y más importantes son:

- Servicio
- Social
- Económico

Servicio.

Cada ser humano tiene necesidades que satisfacer, y las organizaciones atienden a los usuarios a través de sus servicios, o bien, a los consumidores a través de los productos, todo dependerá siempre del giro que tenga la organización. Para poder obtener la completa satisfacción del cliente, sea consumidor y/o usuario, se necesita que el producto y servicio sea de calidad.

Social.

Este objetivo hace referencia a la generación de empleos dentro de una comunidad, pagos al gobierno, realizando obras de beneficencia pública, entre otras. Siempre se enfocara al bienestar de todas y cada una de las personas que se encuentran dentro de la sociedad en conjunto.

Económico.

Tiende a crear y lograr beneficios monetarios, genera específica y principalmente riquezas. Su objetivo es cumplir con los intereses de cada uno de los socios a través del pago de dividendos justos, cubrir pagos a acreedores, entre otras actividades; con el fin de aumentar los activos de la empresa.

2.1.2 Áreas funcionales de las Organizaciones

Como resultado de la fase de organización, una empresa divide su funcionamiento en áreas llamadas funcionales u organizacionales, con el fin de poder lograr cada uno de los propósitos y objetivos planteados, es por eso que necesitan hacer una división del trabajo.

Debido a la necesidad de división, surge en las organizaciones departamentos que realizan actividades, labores y funciones homogéneas, con el fin de llegar a un mismo objetivo, “el éxito organizacional”.

Las áreas más comunes en la mayoría de las organizaciones son:

- Producción.
- Mercadotecnia.
- Finanzas.
- Recursos Humanos.

a) Producción.

Esta área existe de acuerdo al giro de la organización, debido a que algunas producen, otras prestan servicios y algunas realizan las dos actividades.

Considerando a las organizaciones que producen; este departamento es de suma importancia, ya que desarrolla y planea los métodos más adecuados para fabricar los productos, coordinar la materia prima y el material, así como los equipos necesarios para realizar cada actividad.

Dentro de esta encontramos diferentes actividades, las cuales dependerán de la magnitud y giro de la misma, entre ellas encontramos las siguientes:

- * Planeación y control de producción.
- * Control de calidad.
- * Ingeniería del producto.
- * Fabricación de productos.
- * Abastecimiento, entre otras.

b) Mercadotecnia.

La finalidad que tiene esta área es la de estudiar e investigar los factores que influyen en el mercado; una vez identificados estos, se crea lo que el consumidor desea, quiere y necesita; después, mediante la promoción se llega a la distribución, todo con el fin de poner el producto a disposición del cliente en el lugar preciso, en el momento adecuado y con el precio justo.

Dentro de esta área se realizan las siguientes funciones:

- * Investigación de mercados.
- * Administración de ventas.
- * Planeación y desarrollo del producto.
- * Asignación del precio del producto.
- * Promoción.
- * Publicidad.
- * Distribución del producto.

* Estrategias de mercado.

c) Finanzas.

Esta área tiene importancia extrema, debido a que toda la organización basa su trabajo con movimientos de efectivo. A través de ella funciona la organización con la distribución del capital, obtención de fondos. De esta manera procura que el resto de las áreas realicen sus actividades con los recursos económicos necesarios y adecuados.

Esta área tiene muchos objetivos, pero el primordial es el de administrar y aprovechar al máximo los recursos financieros.

En esta área se realizan las siguientes actividades:

- **Contraloría.** Se realizan funciones como la contabilidad general, la contabilidad de costos, crédito y cobranzas, presupuestos, impuestos, auditoría interna, entre otras.
- **Financiamiento.** Aquí entran las actividades de tesorería, inversiones, planeación y control financiero.

d) Recursos Humanos.

El objetivo de esta área es el de conseguir y hacer que permanezca un grupo humano de trabajo, con características que van de acuerdo con los objetivos y necesidades de la organización, todo a través de etapas de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del mismo, de igual manera deberá detectar las necesidades que tienen las personas pertenecientes a la empresa.

Dentro de esta área encontramos las siguientes funciones:

- * Determinar las necesidades de los recursos humanos de la empresa.
- * Reclutar y seleccionar.
- * Contratación y empleo.
- * Capacitación y desarrollo.
- * Relaciones laborales.
- * Sueldos y salarios.
- * Seguridad industrial
- * Bienestar para los empleados

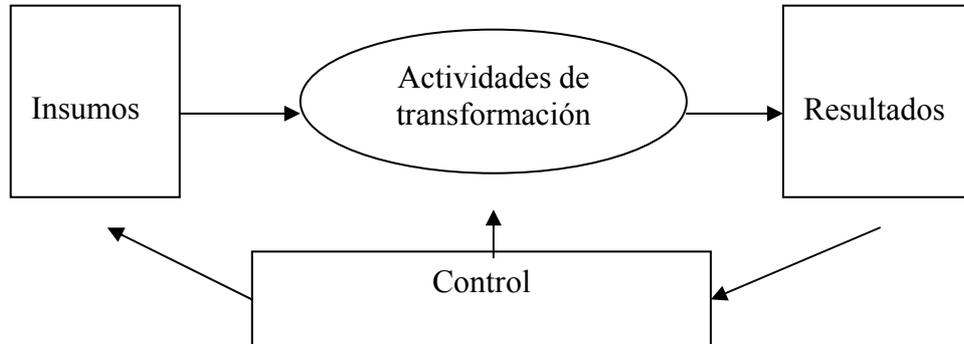
2.2 Administración de Operaciones

2.2.1 Definición

(*) Los avances cuantitativos y conductuales del pasado han sido de utilidad para la administración en general y han puesto los cimientos del trabajo de los actuales gerentes de producción o de las operaciones. Como otros miembros de la administración, se encargaran de la toma de decisiones y de acciones que dirigen las actividades de otros en la obtención de los objetivos. Pero por estar asociados directamente con los procesos físicos de la producción, tienen la responsabilidad de aprovechar en forma óptima los recursos de la empresa. Su finalidad es utilizarlos para producir bienes y servicios que tengan un valor más alto en el mercado.

La administración (dirección) de operaciones es la actividad a través de la cual los recursos que fluyen en el interior de un sistema definido se combinan y transforman de modo controlado para agregar valor de acuerdo con los objetivos organizacionales.

2.2.2 Elementos



(*) La figura muestra un sistema simplificado de producción. Los principales elementos de él son insumos, actividades de transformación, resultados (salidas) y alguna forma de control.

Los insumos (entradas) de un sistema de producción son los recursos humanos (físicos e intelectuales), materiales (planta, equipo, inventarios, etc.) y de capital que llegan a la organización provenientes del ambiente. Los resultados (productos) son los bienes y servicios que se originan en la actividad de producción.

Las actividades de transformación son el núcleo tecnológico de un proceso de producción. Casi siempre incluyen alguna forma de tecnología mecánica, eléctrica, médica, informacional o de otra índole, hace que la combinación del trabajo y los materiales valga mas como producto terminado que como partes interdependientes.

El control es un elemento indispensable en cualquier sistema; es la conformidad de las actividades con el plan. El control de un sistema de producción requiere los siguientes elementos:

1. Medición mediante un dispositivo sensorial adecuado.
2. Retroalimentación oportuna de información.
3. Comparación con estándares como los de tiempo y de costos.
4. Medidas correctivas aplicadas por alguien que tenga la autoridad para ello.

2.3 Manuales Administrativos

2.3.1 ¿Qué es un Manual?

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

George R. Ferry, dice que “un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. Es un libro – guía-, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas” (*). Son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y practicas de la empresa.

(*) Miguel Duhalt Krauss. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas.
Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM

2.3.2 Diversos Tipos de Manuales.

Los manuales pueden clasificarse de la siguiente manera:

La primera clasificación se refiere al *contenido* del manual y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así habrá manuales de:

- a) Historia de la empresa.
- b) Organización de la empresa.
- c) Políticas de la empresa.
- d) Procedimientos de la empresa.
- e) Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas.

La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad de que trata el manual. Así puede haber manuales de:

- f) Ventas.
- g) Producción.
- h) Finanzas.
- i) Personal
- j) Otras funciones
- k) Generales que se ocupen de dos o más de estas áreas.

a) Manuales de Historia de la Empresa, George R. Ferry dice lo siguiente:

Es el que contiene información con respecto a la historia de la empresa, fundación, crecimiento, objetivos, logros tradición y administración actual.

b) Manuales de Organización:

Los manuales de organización, exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

c) Manuales de Políticas.

También llamados de normas. George A. Terry dice: Un manual de políticas pone por escrito una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

d) Manuales de Procedimientos.

También llamados manuales de operación, de práctica estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo. G. Kellog explica que “el manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.

e) Manuales de Contenido Múltiple.

Es el que contiene material de dos o más de los tipos antes mencionados, o cuyo contenido no pueda quedar clasificado en ninguno de ellos.

f) Manuales de Puesto.

Es un manual individual o instructivo de trabajo que precisa las labores y las rutinas de trabajo de un puesto en particular.

g) Manuales de Funciones Específicas.

Son los que contienen informaciones o instrucciones sobre una sola área de actividad de la empresa y pueden ser de historia, organización, políticas y / o procedimientos. También se conocen como manuales departamentales.

h) Clasificación de los Manuales de Personal.

Los manuales que tratan sobre administración de personal pueden ser de tres clases, según su destinatario:

- Para el personal en general, y en ese caso contienen información o instrucciones sobre prestaciones y servicios a los empleados, y demás aspectos del reglamento de trabajo que sea de interés general.
- Para los supervisores, y entonces tienden a comunicar la política sobre la forma en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados.
- Para el Departamento de Personal, en cuyo caso podrían ser manuales de organización, de políticas y procedimientos específicos a cargo de este departamento.

i) Manuales de Técnicas.

Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas empleadas en la ejecución de una actividad determinada, que se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad.

2.4 Manuales de Procedimientos

2.4.1 Objetivo de los Manuales de Procedimiento.

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoria, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Enseñar el trabajo a nuevos empleados
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben de hacer y como deben de hacerlo.
- Facilitar la supervisión del trabajo.

- Permitir que tanto el empleado, como sus jefes, sepan si el trabajo esta bien hecho, haciendo posible una calificación objetiva de méritos.
- Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
- Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones y lagunas.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

2.4.2 ¿Que Deben Contener?

Es recomendable que todo manual de procedimientos conste de tres secciones a saber (*):

- a) Reglas de ejecución. Estas señalaran por escrito, en un texto claro y conciso, los objetivos que se pretenden alcanzar, las políticas a seguir y exponen en una secuencia ordenada las principales operaciones o pasos de que se compone el procedimiento y la manera de realizarlas.

(*) Miguel Duhalt Krauss. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM

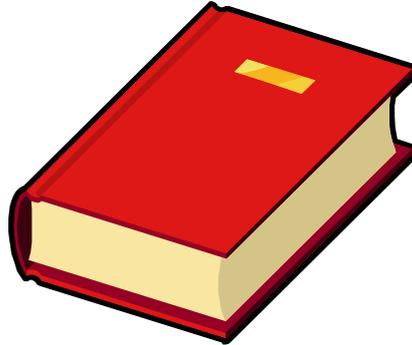
b) Diagramas, estos podrán ser:

b.1) Organogramas o Cartas de organización del departamento a cuyo cargo este el procedimiento.

b.2) Fluxogramas o cartas de flujo, que expresaran gráficamente la secuencia de las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de el, incluyendo información adicional necesaria, según su formato y su propósito, como distancia recorrida, tiempo empleado, método de ejecución, etc.

c) Formas. Esta sección contendrá un ejemplar, con todas sus copias, de cada una de las formas que se utilicen en las distintas operaciones del procedimiento, bien sea llenadas con un ejemplo, o con instrucciones de su utilización, en caso necesario.

CAPITULO 3 CASO PRÁCTICO

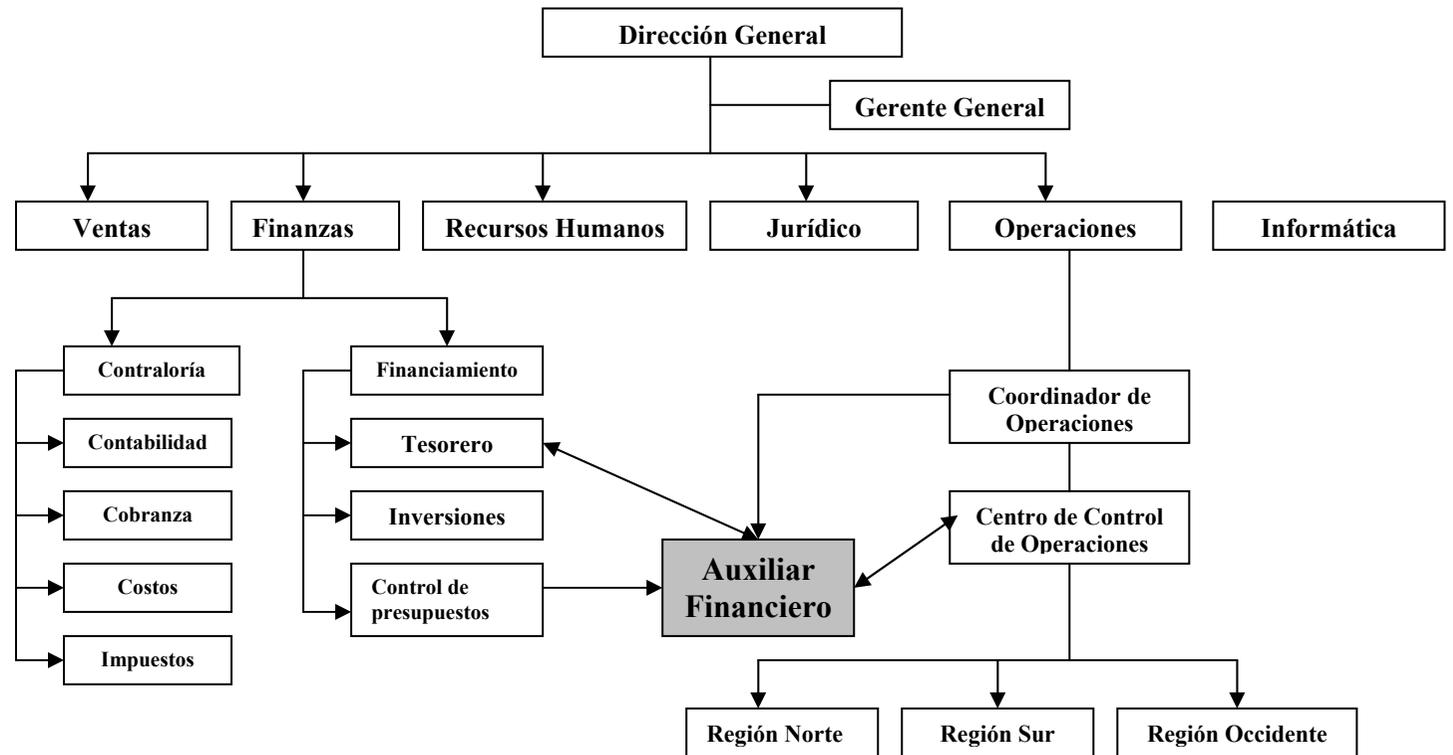


*Manual de procedimientos del puesto: Auxiliar
Administrativo
de finanzas y control presupuestal de “Grupo
Vigilante de Transportes S. A. de C. V”.*

ANTECEDENTES

“Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V.”, es una empresa que se dedica (como su nombre lo indica) a la custodia de transporte de cargamentos, ya sea dentro de una ciudad o en el interior de la Republica Mexicana, la casa matriz se encuentra en la ciudad de México, cuenta con sucursales en puntos estratégicos de la republica (al norte, centro, occidente y sur del país), esto con el fin de tener un mayor control de sus operaciones. En este estudio, nos enfocamos en la relación que existe entre el área de finanzas y el área de operaciones de dicha empresa, siendo mas específicos, el puesto de Auxiliar Financiero y Control Presupuestal, del cual se describirán las funciones principales que se realizan en este puesto, así como los procesos que se tienen que seguir para desempeñar dichas funciones, cabe mencionar que este puesto esta considerado el punto medio o intermediario entre el área administrativa y el área de operaciones, debido a que la información que el auxiliar recaba dentro de operaciones, sirve como filtro y llega directamente a las manos de los principales gerentes de Finanzas, Operaciones y Gerente General de dicha empresa, información que es útil para la toma de decisiones . Las funciones principales son: elaborar Solicitudes de Transferencias de Fondos, Órdenes de Compra, Comprobantes de gastos (Análisis y Elaboración de su formato), así como el registro y control de esta información.

Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V.
Organograma que muestra la ubicación del Auxiliar Administrativo
(Formato Horizontal)



3.2 Elaboración de una solicitud de transferencia de fondos

Una de las funciones principales del Auxiliar administrativo financiero de Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V., es realizar una “Solicitud de Transferencia de Fondos”, debido a que es el encargado de llevar el control de los gastos de los guardias que realizan lo que se denomina “custodia de cargamento”(Véase def. (a) Pág.) Lo cual constituye el giro principal de la empresa; esto con el fin de proporcionar a los guardias el dinero con el cual cubren sus gastos, ya sea en “custodias foráneas” (Véase def. (b) Pág.) Para el pago de gasolina y casetas (dependiendo destino y distancia) y gastos extra (en caso de ser necesarios), o custodias locales (Véase def. (c) Pág.) Para el pago de gasolina y gastos extra (en caso de ser necesarios). A continuación se presenta el fluxograma de labores que muestra los pasos a seguir:

Proceso A

Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V. Elaboración de transferencias de fondos Fluxograma de labores

(Formato Vertical)

Operación No.	Quien la hace?	Que hace?
a.1	Cliente	Elabora y envía (por correo electrónico) solicitud de custodia a centro de control
a.2	Jefe de Centro de control regional	Elabora y envía (por correo electrónico) solicitud de transferencia de fondos al auxiliar administrativo.
a.3	Auxiliar Administrativo	Elabora solicitud de transferencia de fondos.
a.3.1		Recaba firmas de autorización, duplica el documento, entrega original al Depto. de tesorería y retiene el duplicado para su archivo.

A continuación se describe dicho proceso:

El cliente envía una solicitud de “servicio de Escoltas” (vía correo electrónico) al jefe de la región de control (norte, centro u occidente) que corresponda (dependiendo origen y destino del servicio), el cual debe contener los siguientes puntos.

3.2.1 Datos que debe contener la petición para una “Solicitud de Servicio de Escoltas”, (solicitada vía correo electrónico, por el cliente).

- a) Nombre o denominación social de la empresa.
- b) La mención de ser una ***solicitud de servicio de escoltas***.
- c) Ruta: origen y Destino del servicio (cabe mencionar que el trayecto es determinado por “Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V.”, debido a que se siguen políticas del traslado de custodia, por ejemplo: en custodias foráneas, el traslado de la custodia se realiza por las carreteras federales).
- d) Numero de escoltas que solicitan para cubrir el servicio (esto dependiendo si son varios transportes a custodiar, o si es instrucción directa del cliente).
- e) Nombre y firma del peticionario.

EJEMPLO (1):

Control. Norte

De: EL GLOBO S. A. DE C. V. (a)

Enviado el: Jueves, 08 de Febrero del 2000 09:00

Para: Genaro Villa (Jefe de control Norte)

Asunto: Solicitud de Escolta para EL GLOBO S. A. de C. V.

(b)

Por medio de la presente solicito un Servicio de Escoltas que sale de la Ciudad de México con destino a Nuevo Laredo. (c)

Carlos Zedillo (e)

Jefe de Logística

EL GLOBO S. A. de C. V.

TEL. 55152436 EXT 002

FAX. 55152436 EXT 023

E-mail: c.zedillo_uno@elglobo.com.mx

(Una vez recibido el correo para la solicitud de servicio de escoltas, el personal de control, elabora su “planeación”, que consiste en programar al personal que cubrirá dicho servicio, así como los tramos de la ruta que recorre cada custodio (esto en caso de ser una distancia muy grande) con el fin de poder estimar la cantidad de dinero que necesita cada elemento que realizara el servicio, Una vez elaborada esta planeación, el personal de control elabora una “Solicitud de Transferencia de Fondos”, que envía al Auxiliar Administrativo Financiero) a continuación se describe este proceso:

3.2.2 Datos que debe contener la petición para la “Solicitud de Transferencia de Fondos”, (solicitado vía correo electrónico, por el personal de control).

- a) “Región de Control” (norte, centro u occidente), que realiza la petición.
- b) Hora y fecha de envío de la solicitud
- c) A quien va dirigida la solicitud (Auxiliar Administrativo)
- d) La mención de ser una “solicitud de transferencia de fondos” para custodia.
- e) Nombre del “cliente” (persona física o moral que solicita el servicio).

- f) Numero de “folio” (asignado por el personal de control, para su registro).
- g) “Ruta” (lugar de origen y destino)
- h) Nombre del guardia a quien se le hace el depósito y mencionar el nombre de los demás elementos que integran el equipo que cubre la custodia (esto solo en caso de que sean varios guardias), y que tramos de la ruta cubrirán.
- i) Solicitar (solo en algunos casos) “gastos extra”; por ejemplo: compra de tarjeta telefónica, gasto extra de combustible (ya sea por que es un vehículo automático, tiene motor de menor cilindro, deterioro por el transcurso del tiempo, etc.), alimentos (en caso de que los custodios cubran un recorrido igual (o mayor) a 800km lineales en dicha custodia, o que han rebasado las 24 horas laborando.
- j) Nombre y puesto del peticionario del área de control.
- k) Copia anexa de la solicitud del servicio por parte del cliente.

EJEMPLO (2):

Pedro Esparza

De:	Control. Norte	(a)
Enviado el:	Jueves, 08 de Febrero del 2000 09:09	(b)
Para:	Pedro Pedraza (Auxiliar Administrativo)	(c)

(e)

Asunto: Solicitud de Transferencia de Fondos Para Custodia de EL GLOBO S. A. de C. V. (d)

Por medio de la presente solicito una transferencia de fondos para el servicio de EL GLOBO S.A. de C. V. con origen Ciudad de México y destino a Nuevo Laredo , con folio 1825, de la siguiente manera: (g)

(f)
*De la Ciudad de México a Querétaro, lo cubre Francisco Hernández y el depósito se hará a su cuenta. (h)

*De Querétaro a San Luis Potosí, lo cubre el guardia Felipe Aguirre y el depósito se realizara a cuenta de Francisco Hernández.

*Del tramo de San Luis Potosí a Nuevo Laredo, lo cubre el guardia Carlos Álvarez a cuenta del guardia Ignacio Cerna.

“Favor de incluir gastos extra para la compra de una tarjeta telefónica para Francisco Fernández debido a que no cuenta con un radio para reportarse”. (i)

Sin más por el momento quedo de usted.

Genaro Villa (j)
Controlador GVTCC
Control Norte
*Radio 15*2275*01*
TEL. 55484848 Ext. 012
FAX 55484848 Ext. 022
E-mail control.norte@gvtccmexico.com.mx

(k)

Control. Norte

De: EL GLOBO S. A. DE C. V.

Enviado el: Jueves, 08 de Febrero del 2000 09:00

Para: Control Norte

Asunto: Solicitud de Escolta para EL GLOBO S. A. de C. V.

Por medio de la presente solicito un Servicio de Escoltas que sale de la Ciudad de México con destino a Nuevo Laredo.

Carlos Zedillo
Jefe de Logística
EL GLOBO S. A. de C. V.
TEL. 55152436 EXT 002
FAX. 55152436 EXT 023
E-mail: c.zedillo_uno@elglobo.com.mx

(Una vez recibida la Solicitud de Transferencia de Fondos, el Auxiliar Administrativo elabora el formato de una “Solicitud de Transferencia de Fondos”, previo a esto debe determinar el costo total de la ruta (México-Nuevo Laredo) basándose en un “tabulador de costos” (véase figura 1 Pág.) Ya elaborado, en el cual están contemplados los costos, tanto de gasolina como de casetas de cobro (considerando ir al destino y regresar al punto de origen).

Figura 1

CÓDIGO	CLAVE	RUTA	COSTO
A		MÉXICO – NUEVO LAREDO	
	M (h)	MEX - QRO	\$508.28
	Q (e)	QRO - S. D. U.	\$167.09
	S (l)	S. D. U. - S. L. P.	\$190.00
	S (e)	S. L. P. – MATEHUALA	\$235.29
	M (u)	MATEHUALA – ALLENDE	\$598.96
	A (f)	ALLENDE – SABINAS	\$669.00
	S (k)	SABINAS – N. L. D.	\$265.00
			<u>\$2,633.31</u>

3.2.3) Elementos que debe contener el formato de una “Solicitud de Transferencia de Fondos”

- a) **“Región de Control”** (norte, centro u occidente), que realiza la petición.
- b) Fecha de la solicitud.
- c) La mención de ser una **“solicitud de transferencia de fondos”** para custodia.
- d) Nombre del **“cliente”** (persona física o moral que solicita el servicio).

- e) Numero de **“folio”** (asignado por el personal de control, para su registro).
- f) **“Ruta”** (lugar de origen y destino)
- g) Nombre del **“GUARDIA”** a quien se le hace el depósito y mencionar el nombre de los demás elementos que integran el equipo que cubre la custodia (esto solo en caso de que sean varios guardias), y que tramos de la ruta cubrirán (esta información debe agregarse en el área de **comentarios**).
- h) Solicitar (solo en algunos casos) **“gastos extra”**; por ejemplo: compra de tarjeta telefónica, gasto extra de combustible (ya sea por que es un vehículo automático, tiene motor de menor cilindro, deterioro por el transcurso del tiempo, etc.), alimentos (en caso de que los custodios cubran un recorrido igual (o mayor) a 800km lineales en dicha custodia, o que han rebasado las 24 horas laborando, etc. (esta información debe agregarse en el área de **comentarios**).
- i) Nombre y firma de: **petionario** (Auxiliar administrativo), **responsable de mesa** (petionario del área de control), **coordinador c. c.** (jefe del área de control), **Dir. de Finanzas y Director General**

Figura 2



GRUPO VIGILANTE DE TRANSPORTES
Av. Revolucionaria No. 15
Col. Perrona, Del M. Hidalgo C. P. 11850, México D. F.
TEL. 55484848 Fax. 55484848 – 12

(e) FOLIO: 1825

(b) FECHA: 08-Feb-00

SOLICITUD DE TRANSFERENCIAS DE FONDOS

REGION: NORTE (a) (c) CLIENTE: EL GLOBO
CODIGO DE VIAJE: 1 (d)
NOMBRE DE LA RUTA: México - Nuevo Laredo (f)

FECHA	COD	NO. EMPL.	NOMBRE (g)	SUC.	NO. DE CTA.	ORIGEN	DESTINO	TRAMO		CUSTODIA	CONCEPTO	TOTAL
08-02-00	M8	0001	FRANCISCO HERNANDEZ	123	456123	MEXICO	NLD	MEXICO	Q. R. O.	EL GLOBO	GASTOS	\$508.28
08-02-00	Q5	0001	FRANCISCO HERNANDEZ	123	456123	MEXICO	NLD	Q. R. O.	S. D. U.	EL GLOBO	GASTOS	\$167.09
08-02-00	S12	0001	FRANCISCO HERNANDEZ	123	456123	MEXICO	NLD	S. D. U.	S. L. P.	EL GLOBO	GASTOS	\$190.00
08-02-00	S5	0002	IGNACIO CERNA	124	123789	MEXICO	NLD	S. L. P	MATEHUALA	EL GLOBO	GASTOS	\$235.29
08-02-00	M22	0002	IGNACIO CERNA	124	123789	MEXICO	NLD	MATEHUALA	ALLENDE	EL GLOBO	GASTOS	\$598.96
08-02-00	A6	0002	IGNACIO CERNA	124	123789	MEXICO	NLD	ALLENDE	SABINAS	EL GLOBO	GASTOS	\$669.00
08-02-00	S11	0002	IGNACIO CERNA	124	123789	MEXICO	NLD	SABINAS	N. L. D.	EL GLOBO	GASTOS	\$265.00
08-02-00												
08-02-00												
08-02-00												

FORMA DE PAGO: SE FACTURARAN LOS GASTOS? SI (X) NO SOLO EN CASO DE REQUERIR EXTRAS \$\$\$\$ (h) **\$100.00**

EFFECTIVO DEPOSITO A TARJETA (X) CHEQUE

GASTOS INCLUIDOS EN PRECIO? SI NO **TOTAL** **\$2733.31**

COMENTARIOS: "EL PAGO A FRANCISCO HERNANDEZ, LO CUBRE FELIPE AGUIRRE (DE QRO A SLP), SE AGREGAN \$100 PARA TARJETA TELEF. POR FALTA DE RADIO PARA FRANCISCO FERNANDEZ, EL PAGO DE IGNACIO CERNA LO CUBRE CARLOS ALVAREZ (DE S. L. P. A N. L. D.)"

(i)

Pedro Pedraza PETICIONARIO	Genaro Villa RESPONSABLE DE MESA	Raul Perez COORDINADOR C.C.	Ricardo Soto DIR. FINANZAS	Rogelio Esparza DIR. GENERAL
-------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-------------------------------	---------------------------------

3.2.4 Proceso posterior a la elaboración de la “Solicitud de Transferencia de Fondos”

“Una vez elaborada la solicitud de transferencias de fondos, se deben recabar las firmas correspondientes (**Figura 2 (i)**), llevar el documento al departamento de finanzas para entregarlo a tesorería, que es el encargado de realizar la transferencia, una copia al departamento de contabilidad y una copia para el peticionario (auxiliar administrativo) para llevar el registro histórico.”

3.3 Elaboración de una Orden de Compra

La “orden de compra” es un documento por el cual se solicita dinero al departamento de finanzas, para cubrir gastos que no son directamente el giro principal de la empresa, (cubrir los gastos de los elementos que realizan el servicio de custodias), la orden de compra se solicita cuando por ejemplo (como su nombre lo indica) se tiene que comprar algún bien o servicio que apoye el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa, por ejemplo: comprar una llanta o pago de renta para un vehículo que cubre los servicios de custodias, consumo de gasolina o pago de viáticos para realizar asuntos.

administrativos, etc. Estos pagos pueden realizarse por medio de transferencias o cheques a nombre del personal de compras, a los guardias, gerentes de la empresa dependiendo el propósito de dicha solicitud o inclusive a proveedores ajenos a la empresa. A continuación se presenta el fluxograma de labores que muestra los pasos a seguir:

Proceso B

Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V. Elaboración de una orden de compra Fluxograma de labores (Formato Vertical)

Operación No.	Quien la hace?	Que hace?
b.1	Personal de operaciones: *Gerente de operaciones. *Coordinador de operaciones. * Jefe de Centro de control regional	Elabora y envía (por correo electrónico) solicitud de orden de compra
b.2	Auxiliar Administrativo	Elabora solicitud de transferencia de fondos.
b.3		Recaba firmas de autorización, duplica el documento, entrega original al Depto. de tesorería y retiene el duplicado para su archivo.

A continuación se describe dicho proceso:

“La orden de compra puede ser solicitada única y exclusivamente por el personal de la empresa, ya sean los gerentes (de la casa matriz o de las sucursales del interior de la República), jefes de la región de control (norte, centro u occidente) y el coordinador del área de control. (Vía correo electrónico y solo en casos de emergencia por solicitud verbal).”

3.3.1 Datos que debe contener la petición para una “Solicitud de Orden de Compra”, (solicitado vía correo electrónico).

- a) Región de control (norte, centro u occidente) que realiza la petición para la elaboración de una Orden de Compra.
- b) Fecha de la solicitud.
- c) La mención de ser una “solicitud de Orden de compra”.
- d) Mencionar el motivo por el cual se esta solicitando la orden de compra (comprar una llanta o pago de renta de vehículo, consumo de gasolina o pago de viáticos para realizar asuntos administrativos, etc.).
- e) Numero de “folio” (aplica solo cuando el propósito de la orden de compra sea de apoyo para una custodia. Así como la copia anexa del correo del cliente solicitando el servicio (e.1)).
- f) Nombre de la persona a quien se deposita el dinero (*que en este caso será el solicitante de la Orden de Compra*).

g) Copia anexa de el documento de quien solicita el depósito (vía correo electrónico).

EJEMPLO (3)

Pedro Pedraza

De: Control. Norte “(a)”
Enviado el: Jueves, 08 de Febrero del 2000 09:30 “(b)”
Para: Pedro Pedraza (Auxiliar Administrativo)
Asunto: Orden de Compra para la renta de vehículo “(c)” “(d)”
Por medio de la presente le solicito realice una orden de compra para la renta de un vehículo que utilizara el guardia Carlos Álvarez para cubrir el servicio de EL GLOBO S. A. de C. V. con origen Ciudad de México y destino a Nuevo Laredo, con folio 1825 (tramo San Luis Potosí a Nuevo Laredo), la renta es de \$750.00 por día. “(e)”
El depósito debe realizarse a cuenta de Ignacio Cerna “(f)”
Sin más por el momento quedo de usted.
<i>Genaro Villa Controlador GVTCC Control Norte Radio 15*2275*01 TEL. 55484848 Ext. 012 FAX 55484848 Ext. 022 E-mail control.norte@gytccmexico.com.mx</i>

“(g)”

Control Norte

De: GVT (SUCURSAL NORTE)
Enviado el: Jueves, 08 de Febrero del 2000 09:30

Para: Control Norte

Asunto: Orden de Compra para la renta de vehículo

Por medio de la presente les informo que para cubrir el servicio de EL GLOBO S. A. de C. V. con origen Ciudad de México y destino a Nuevo Laredo con folio 1825 (tramo San Luis Potosí a Nuevo Laredo) solicito la renta de un vehículo que utilizara el guardia Carlos Álvarez, ya que por el momento no contamos con ninguna unidad para cubrir el servicio, la renta es de \$750.00 por día.

El depósito debe realizarse a cuenta de Ignacio Cerna

Sin más por el momento quedo de usted.

Joaquín Villegas
Gerencia GVT (SUC. NORTE)
TEL. 54235688 Ext. 05
FAX 54235688Ext. 024
E-mail JoaVillegas@gvtnorte.com.mx

(e.1)

Control Norte

De: EL GLOBO S. A. DE C. V.

Enviado el: Jueves, 08 de Febrero del 2000 09:00

Para: Control Norte

Asunto: Solicitud de Escolta para EL GLOBO S. A. de C. V.

Por medio de la presente solicito un Servicio de Escoltas que sale de la Ciudad de México con destino a Nuevo Laredo.

Carlos Zedillo
Jefe de Logística
EL GLOBO S. A. de C. V.
TEL. 55152436 EXT 002

Una vez recibida la petición de orden de compra, el auxiliar administrativo procede a elaborar el formato de la Solicitud de Orden de Compra

3.3.2 Elementos que debe contener el formato de una “Solicitud de Orden de Compra”

- a) Mención de ser una orden de compra.
- b) Nombre de quien solicita la orden de compra.
- c) Concepto por el cual se realiza la orden de compra.
- d) Cantidad por la que se solicita la orden de compra (en caso de venir desglosado el IVA es necesario especificarlo).
- e) Descripción de la compra: Equipo de Transporte, Cómputo, Comunicación, etc.
- f) Persona a la que se realiza el depósito (que es el mismo que solicita (a)).
- g) Nombre y firma de: Peticionario (Auxiliar Administrativo), Coordinador C. C., Director de Operaciones, Director de Finanzas y Director General.

G.V.T.	GRUPO VIGILANTE DE TRANSPORTES Av. Revolucionaria No. 15 Col. Perrona, Del. M. Hidalgo C. P. 11850 México D. F. TEL. 55484848 Fax. 55484848 – 12	“(a)”	Número de Pedido		
ORDEN DE COMPRA					
PROVEEDOR		“(b)” SOLICITADO			
Nombre:		Nombre:	“(b)” IGNACIO CERNA		
Dirección:		Dirección:			
Ciudad:	C. P.	Ciudad:	C P		
Teléfono:	R F C	Teléfono:			
	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	TOTAL	
		“(c)” PAGO POR RENTA DE VEHICULO PARA EL SERVICIO: EL GLOBO S. A. DE C. V. (CD. DE MEXICO-NLD “TRAMO” SLP-NLD FOLIO 1825 QUE CUBRE CARLOS ALVAREZ	\$750.00	\$750.00	
“(e)” Descripción de la Compra			Subtotal	\$ 750.00	
<input checked="" type="checkbox"/>	Equipo de Transporte	REFERENCIAS			
<input type="checkbox"/>	Equipo de Cómputo		I V A	\$	
<input type="checkbox"/>	Equipo de Comunicación		Total	\$ 750.00	
<input type="checkbox"/>	Consumo			“(d)”	
<input type="checkbox"/>	Uniformes				
Notas o Comentarios			“(f)” Responsiva de Activo Fijo		
EL DEPÓSITO VA A CUENTA DE: IGNACIO CERNA			Fecha:		
NO. DE EMPLEADO: 0002 SUC: 124 NO. DE CUENTA: 123789			Recibe:		
			“(g)” Firma:		
Nombre	Pedro Pedraza	Raúl Pérez	AUTORIZACION	Ricardo Soto	Rogelio Esparza
Fecha	08/02/2000		Guillermo Ramones		
Firma	PETICIONARIO	COORDINADOR C. C.	DIRECCION DE OPERACIONES	DIRECCION FINANZAS	DIRECCION GENERAL

3.3.3 Proceso posterior a la elaboración de la “Solicitud de Orden de Compra”

“Una vez elaborada la solicitud de Orden de Compra, se deben recabar las firmas correspondientes, llevar el documento al departamento de finanzas para entregarlo a tesorería, que es el encargado de realizar la transferencia, con copia al departamento de contabilidad y una copia para el peticionario (auxiliar administrativo) para llevar el registro pertinente.”

3.4 Comprobantes de gastos, (Análisis y Elaboración del Formato Codificador “prepóliza”)

Proceso C

**Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V.
Elaboración del formato codificador de
comprobantes de gastos (prepoliza)
Fluxograma de labores
(Formato Vertical)**

Operación No.	Quien la hace?	Que hace?
C.1	Custodio	Recaba y entrega las comprobaciones de gastos al Auxiliar Administrativo
C.2	Auxiliar Administrativo	Realiza análisis de las comprobaciones de gastos
C.3		Elabora formato codificador (prepóliza) entrega documento al departamento de contabilidad.

3.4.1 Comprobaciones de Gastos

Las comprobaciones de gastos son los documentos que el guardia va recabando y que amparan el uso del dinero efectivo entregado, durante un servicio de custodia y que al finalizar, los entrega al auxiliar financiero, esto con los siguientes propósitos: llevar un registro contable adecuado, justificar los gastos realizados por el guardia durante un servicio, verifica que se cumplan las *políticas de traslado de un servicio de custodia*, además sirve como referencias futuras para determinar el costo promedio de las rutas. Estas comprobaciones comprenden básicamente los siguientes conceptos:

- a) Recibos de casetas de peaje.
- b) Facturas por consumo de gasolina.
- c) Gastos extra: Facturas por consumo de alimentos.
Tarjetas telefónicas, compra de aceite, etc.

3.4.2 Análisis de las Comprobaciones de Gastos.

El análisis de las comprobaciones de gastos, es el estudio de los documentos entregados por el guardia, con el fin de verificar que los gastos realizados del dinero efectivo durante un servicio de custodia, concuerden con los lineamientos que la empresa determina para dicho uso.

En este caso los puntos a analizar de dichos documentos, son los siguientes:

a) Deben presentarse con un documento denominado “Reporte de Gastos”, el cual contiene la siguiente información.

1. **Fecha.** La fecha que se pondrá en el reporte será la de inicio de custodia.
2. **Folio.** Asignado por el centro de control regional al momento de informar al guardia la custodia asignada.
3. **Ruta.** Mencionar lugar de inicio de custodia así como el punto donde finalizan su servicio, y en caso de que se cubra un tramo de la ruta mencionar entre paréntesis la ruta completa. Ej. MEX-SLP (MEX-NLD)
4. **Quien comprueba los gastos** En caso de que no se transfiera el económico directamente al custodio que cubre la custodia, se deberá agregar al reporte el nombre de la persona a quién se le deposito. Para ello, los guardias que cubran la custodia deberán firmar un comprobante de la cantidad recibida y entregarla a quien les entregue el dinero.

5. **Adelantos Efectivos.** Indicar la cantidad de dinero recibida para cubrir la custodia.
6. **Comprobados Efectivos.** Indicar la cantidad de dinero utilizado para cubrir la custodia, “y que concuerde con las comprobaciones entregadas”.
7. **Saldo efectivo.** Diferencia entre el dinero entregado con lo comprobado (que en ningún momento debe ser a favor de la empresa con los custodios).
8. **Kilometraje.** Se deberá anexar el Km., inicial y final del recorrido del servicio de la custodia (esta deberá ser a partir de que se recibe el vehículo y hasta que se entrega el vehículo en oficinas).
9. **Firma y Fecha.** La firma en el reporte será la del guardia que realizó la custodia, y la fecha será en la que se entregó en el departamento correspondiente el reporte de dicha operación; además, de que se le deberá de entregar al custodio la hoja verde con acuse de recibido por parte de la persona encargada de la recolección de dichos documentos.

b) Deben ser gastos estrictamente indispensables para los fines de la actividad de la empresa.

c) Que sean comprobantes fiscales.

c.1) Requisitos de los comprobantes fiscales:

- 1.-** El nombre impreso, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del Registro Federal de Contribuyentes de quien expida estos comprobantes.
- 2.-** Contener impreso el número de folio
- 3.-** Lugar y Fecha de expedición.
- 4.-** Denominación o razón social, dirección y clave del registro federal de contribuyente de la persona a favor de quien se expidan.
- 5.-** Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.
- 6.-** Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o en letras, así como el monto de los impuestos.
- 7.-** Fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado.
- 8.-** Vigencia del comprobante, de 2 años a partir de su fecha de impresión.
- 9.-** Impresa de el proveedor la Cedula de Identificación Fiscal (RFC), si se trata de una persona física (que no dependa de una empresa) deberá contener la CURP.
- 10.-** La leyenda: “La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales”. (*LISR Art.29 y CFF Art. 29 y 29-A*)

Figura 4

SH CP	Folio (9) A00458	ESCANDON S.A. (1) Estación de Servicio No. 2564 Clave PEMEX 000045789		FACTURA (2) NO. 123789	
SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO		AV. MARTI NO. 28 ESQ. COMERCIO COL. ESCANDON DEL. MIGUEL HIDALGO C. P. 11820 MEXICO, D. F. TEL. 55-23-87-14 R. F. C. ESC-750319-MJ7			
SUBSECRETARIA DE INGRESOS CEDULA DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES ESC 750319 MJ7 1990		México D. F. a 15 de Enero del 2001 (3) (4) CLIENTE: GRUPO VIGILANTE DE TRANSPORTES R. F. C. GVT-456789-5P1 DIRECCION AV. REVOLUCION NO. 15 COL. PERRONA DEL. MIGUEL HIDALGO C. P. 11850 MEXICO D. F.			
CANTIDAD		DESCRIPCION	P. UNIT.	TOTAL	
46.74 LTS		MAGNA 32011 ↓ (5)	\$ 5. 86	\$273.97	
IMPORTE CON LETRA	TRESCIENTOS QUINCE PESOS, 06/100 M. N.		(6)	SUB-TOTAL \$273.97	
			I. V. A. 15%	\$41.09	
			TOTAL	\$315.06	
<p>(7) IMPRESO POR: WILFRIDO BAÑOS HDEZ, R. F. C. BAHW-621101-8Z5 CALLE BAMBA No. 386 COL. BENITO JUAREZ CD. NEZA, EDO. DE MEX. C. P. 57000, TEL. 9151-2143, IMPRESOR AUTORIZADO EN LA PAGINA DEL SAT EL DIA 25 DE JUNIO DEL 2000, CANTIDAD ORDENADA: 10,000 FACTURAS, ORIGINAL Y UNA COPIA CON FOLIO DEL 115,000 AL 125,000. IMPRESO EL DIA 30 DE JUNIO DEL 2000 CON VIGENCIA AL DIA 30 DE JUNIO DEL 2002 .</p> <p>(8) DOCUMENTO AUTORIZADO POR EL SISTEMA DE CONTROL DE IMPRESORES AUTORIZADOS VIA INTERNET No. 966 ** EFECTOS FISCALES AL PAGO** PARA SU PAGO EN UNA SOLA EXHIBICION** LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES (10)</p>					

“Una vez analizadas las comprobaciones de gastos, y que concuerden con los lineamientos descritos anteriormente, el siguiente paso es su registro en el Formato Codificador de las Comprobaciones de Gastos”.

3.4.3 Elaboración del Formato Codificador de las Comprobaciones de Gastos (Prepoliza)

El Formato Codificador de las Comprobaciones de Gastos es el documento en el cual se registran los gastos descritos en el punto 3.1, esto mediante una clasificación de los conceptos por los cuales se realizan los gastos de operación que corresponden al área de logística (ejemplo: casetas, alimentos estacionamiento, gasolina, etc.), así como la suma del importe total del gasto realizado por cada uno. Este formato cuenta con códigos numéricos que representan cada uno de los conceptos y que sirven para el registro contable de dichos gastos.

3.4.3.1 Elementos que debe contener el Formato Codificador de las Comprobaciones de Gastos.

- a) Datos de la empresa (R. F. C., dirección y teléfono)
- b) La mención de ser “Comprobación de gastos”
- c) Nombre del trabajador que comprueba dichos gastos, número de folio del servicio que cubre, periodo de días que esta justificando, así como el día en que entrega los comprobantes.
- d) Como se entrego el dinero al trabajador (por medio de cheque o transferencia).
- e) Listado de conceptos de los gastos de operación del área de logística, así como el código numérico de cada uno.
- f) El desglose del I .V. A. del total de los gastos.
- g) Comprobaciones anexas al formato.

Ejemplo:

El guardia Ignacio Cerna entrego sus comprobaciones de gastos del servicio al cliente “PUMA” S.A. de C. V.” realizado el día 15 de octubre del 2001, con Numero de folio 2020 de la ruta México-Querétaro, previamente se le transfirieron \$700 para cubrir el servicio, registrando un kilometraje de inicio de la custodia de 123 y kilometraje final de 699 reportando los siguientes gastos:

Casetas:

Nombre	Costo
Tepotzotlan	\$130.00 (ida y vuelta)
Palmillas	<u>\$ 40.00</u> (ida y vuelta)
TOTAL	\$170.00

Gasolina: \$300.00

Extras:

Tarjeta Telefónica	\$100.00
Comida	<u>\$100.00</u>
TOTAL	\$200.00

“Entrega reembolso por \$20.50”



R. F. C. GVT-456789-5P1
 AV. REVOLUCION NO. 15 COL. PERRONA
 DEL. MIGUEL HIDALGO C. P. 11850 MEXICO D. F.
 TEL. 55484848 Fax. 55484848 – 12
COMPROBACION DE GASTOS

TRANSF \$700
 CHEQUE

	CASETAS	COMIDA	ESTACIONAMIENTO	GASOLINA	TARJETA TEL.	NO DEDUCIBLE
Nombre del trabajador: IGNACIO CERNA	65.00	100.00		150.00	100.00	
Gastos de los días: 15-OCT-01						
Entrega de Comprobantes 16-OCT-01	65.00			150.00		
Folio 2020	20.00					
	20.00					

170.00	100.00	300.00	100.00
25.5	15.00	45.00	15.00
DEBE	HABER		

GASTOS DE OPERACION

100 - 01 - 01 CASETAS	144.50	
100 - 01 - 02 COMIDA	95.00	
100 - 01 - 03 ESTACIONAMIENTO	-	
100 - 01 - 04 GASOLINA	255.00	
100 - 01 - 05 TARJETA TEL	85.00	
100 - 01 - 06 NO DEDUCIBLES	-	
100 - 01 - 07 HOTEL	-	
100 - 01 - 08 OTROS GASTOS		
200 - 02 - 1234 EMPLEADO		
SUB TOTAL	579.50	
100 - 01 - 60 I. V. A.	100.50	
200 - 02 - 1234 RECIBIDO EMPLEADO		679.50

SUMAS IGUALES **679.50** **679.50**

3.4.3.2 Proceso posterior a la elaboración de la “Prepoliza”

“Una vez elaborada la prepoliza, se debe, llevar el documento al departamento de contabilidad, que es el encargado de llevar los registros contables, previo a este paso el auxiliar administrativo debe realizar un registro de control para efectos de información y presentación de reportes.”

Conclusiones:

El haber desarrollado he implementado el manual de procedimientos para el puesto de Auxiliar Financiero y control presupuestal de la empresa “Grupo Vigilante de Transportes S. A. de C. V.” disminuyo el tiempo de reacción dentro del área administrativa para proporcionar los recursos financieros al área operativa, debido a que desde un principio el centro de control de operaciones ya cuenta con las normas y procedimientos establecidos para solicitar los recursos económicos para cubrir los servicios en tiempo y forma.

Se cuenta ya con un registro de los gastos operativos que la empresa realiza lo cual le da un mayor control de este rubro

Definiciones y Conceptos.

¿Que es un Objetivo?

Es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una institución.

¿Qué es una política?

Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la institución sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

¿Qué es un procedimiento?

Un procedimiento o proceso, es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones relacionadas y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella.

¿Qué es una operación?

Es cada una de las acciones, físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

¿Qué es un método?

Es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones, por ejemplo podrá ser un método manual,

mecánico o electrónico para el registro de operaciones contables.

¿Qué es un sistema?

Es un conjunto ordenado de procedimientos (operaciones y métodos) relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función.

¿Qué es una función?

Es un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la institución.

¿Qué es un órgano?

Es una unidad administrativa que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, que puede estar integrada por uno o varios puestos.

¿Qué es un puesto?

Es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo.

¿Qué son las reglas de ejecución?

Las reglas de ejecución en un manual son el texto que explica una rutina de trabajo.

¿Qué es un diagrama?

Un diagrama, es una carta que representa gráficamente un hecho, una situación, un movimiento o un fenómeno cualquiera, generalmente por medio de símbolos convencionales.

¿Qué es un organograma?

Un organograma o carta de organización es un diagrama que expresa gráficamente la estructura orgánica de una institución o parte de ella, y las relaciones entre las unidades que la componen.

¿Qué es un fluxograma?

Un fluxograma, o carta de flujo o de procedimiento, es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de el, estableciendo su secuencia cronológica.

¿Qué es una forma?

Es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina.

Custodia de Cargamento.

Consiste en vigilar el transporte de cargamento de un determinado cliente, por diferentes medios, ya sea vía satélite (GPS), y con un vehículo siguiéndolo a determinada

distancia y reportando vía radio la situación de dicho transporte.

Custodias Foráneas

Vigilancia del traslado de transporte de un cargamento de determinado cliente, de una ciudad a otra (a través de carreteras federales).

Custodias locales:

Vigilancia del traslado de transporte de un cargamento de determinado cliente, dentro de una ciudad).

Bibliografías

David R. Hampton. Administración. Editorial: MCGRAW HILL, 3era Edición. México D. F. 2000.

- **Hernández Sampieri R. Metodología de la investigación. Editorial: MCGRAW HILL. México D. F. 1986.**
- **Harold Koontz. Elementos de la Administración. Editorial: MCGRAW HILL, Interamericana de México 1991.**
- **James Stoner. Administración. Editorial: PRENTICE HALL. México D. F. 1989.**
- **Santiago Zorrilla Arena. Guía para elaborar la tesis. Editorial: INTERAMERICANA. México 1986**
- **Gary Dessler. Organización y Administración. Editorial: PRENTICE HALL. Colombia 1976.**
- **John B. Miner. El proceso administrativo. Editorial: CONTINENTAL, México 1973.**
- **Lawrence Gitman. Fundamentos de administración financiera. Editorial: PEARSON. México D. F. 2000.**
- **Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas: Teoría y Práctica. 1era Parte. Editorial: LIMUSA. México D. F. 1979. 23 Edición.**

- **Javier Duarte Schlageter y Lorenzo Fernández Alonso. Finanzas Operativas: Un coloquio. Editorial: LIMUSA.**
- **Miguel Duhalt Krauss. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. UNAM**