

872708



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**Propuesta de diseño de una estructura
administrativa y contable para un
despacho de contabilidad de la ciudad de
Uruapan, Michoacán.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Contaduría

Presenta:

ALMA HERNÁNDEZ BAUTISTA

Uruapan, Michoacán. JULIO de 2005.



m347173



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.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS por vivir colmada de bendiciones y permitirme cursar mis estudios satisfactoriamente.

A MI MAMÁ por el amor y apoyo moral y económico que me ha brindado en toda mi vida, por crear una fuerza dentro de mí para seguir adelante y sobre todo por luchar para que yo triunfe.

A MI FAMILIA por ayudarme e impulsarme a seguir adelante por el mejor camino.

A MI ASESOR la L. A. Rosa Elena Núñez Escamilla por la oportunidad que me dio, porque sin sus conocimientos hubiese sido imposible la elaboración de esta tesis.

A LA UNIVERSIDAD DON VASCO porque sin su apoyo no hubiera llevado a cabo la realización y término de mi carrera, muchas gracias.

A Antonio Morales Gutiérrez por compartir su cariño, amor y hacerme feliz.

A MIS AMIGAS, Juanita Cortez, Carolina Chapa, Yesennia Acha y Laura Mijares por todos los momentos de alegría que compartimos y por ayudarnos en las actividades escolares.

RESUMEN CAPITULAR

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. LAS ORGANIZACIONES.	
1.1 Concepto de la Empresa.	10
1.2 Clasificación de las Empresas.	10
1.2.1 Actividad o giro.	11
1.2.2 Origen de capital.	13
1.2.3 Magnitud de la empresa.	13
1.2.4 Estructura legal.	14
1.3 Elementos que Integran la Empresa de Servicios.	16
1.4 Características de las Empresas de Servicios.	17
1.5 Objetivos de las Empresas de Servicios.	18
1.6 Aspectos Jurídicos de las Sociedades Civiles.	19
CAPÍTULO II. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LA ORGANIZACIÓN.	
2.1 La Administración.	23
2.1.1 Definición de la administración.	24
2.1.2 Elementos de la administración.	24
2.1.3 Principios de administración.	25
2.1.4 Características de la administración.	28
2.2 Proceso Administrativo.	29
2.2.1 Planeación.	30
2.2.2 Organización.	32
2.2.3 Dirección.	32
2.2.4 Control.	34
2.3 La Organización.	36
2.3.1 Definición de organización.	36
2.3.2 Principios de organización.	37
2.3.3 Elementos de organización.	38

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES.

3.1 Definición de Estructura Organizacional.	40
3.2 Tipos de Estructuras Organizacionales.	41
3.2.1 Estructura lineal.	41
3.2.2 Estructura funcional.	42
3.2.3 Estructura divisional	43
3.2.4 Estructura de conglomerado.	43
3.2.5 Estructura matricial.	44
3.2.6 Estructura sectorial.	44
3.2.7 Estructura corporativa.	45
3.3 Manual de Organización.	46
3.3.1 Concepto.	46
3.3.2 Objetivos.	46
3.3.3 Contenido del manual.	46
3.4 Manual de Procedimientos.	53
3.4.1 Concepto.	53
3.4.2 Objetivos.	53
3.4.3 Beneficios del manual de procedimientos.	54
3.4.4 Contenido del manual de procedimientos.	56

CAPÍTULO IV. CONTABILIDAD.

4.1 Definición de Contabilidad.	66
4.2 Concepto y Características de la Información Financiera.	66
4.3 Elementos que Componen la Estructura Básica de la Contabilidad.	68
4.3.1 Principios de contabilidad generalmente aceptados.	69
4.3.2 Reglas particulares.	71
4.3.3 Criterio prudencial.	71
4.4 Estados Financieros Básicos.	72
4.4.1 Estado de resultados.	72
4.4.2 Balance general.	73
4.4.3 Estado de cambios en la situación financiera.	74
4.4.4 Estado de variaciones en el capital contable.	75

4.5 Proceso Contable.	75
4.6 Manual del Sistema de Contabilidad.	76
4.6.1 Definición.	77
4.6.2 Instructivo del catálogo de cuentas.	77
4.6.3 Guía de contabilización.	78
CAPÍTULO V. ECONOMÍA DE URUAPAN MICHOACÁN.	
5.1 Situación Geográfica del Municipio de Uruapan.	80
5.1.1 Coordenadas geográficas.	80
5.1.2 Clima.	80
5.1.3 Porcentaje territorial.	81
5.1.4 Colindancias.	81
5.1.5 Localidades.	81
5.2 Población Total del Municipio.	82
5.3 Sectores Económicos del Municipio.	82
5.3.1 Agricultura.	82
5.3.2 Ganadería.	82
5.3.3 Forestal.	82
5.3.4 Agroindustria.	83
5.3.5 Industria.	83
5.3.6 Comercio y Servicios.	84
CAPÍTULO VI. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN.	
6.1 Planteamiento y Justificación.	86
6.2 Objetivo e Hipótesis.	87
6.3 Metodología utilizada en la Investigación.	87
6.3.1 Tipo de Investigación.	87
6.3.2 Determinación de la muestra.	88
6.3.3 Diseño del instrumento de recopilación de información.	89
6.4 Análisis de la Información Obtenida.	92

CAPÍTULO VII. PROPUESTA DEL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE, PARA UN DESPACHO DE CONTABILIDAD EN LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACÁN.

7.1 Propuesta de la Estructura Administrativa.	99
7.1.1 Organigrama general.	99
7.1.2 Descripción de puestos.	100
7.2 Propuesta de la Estructura Contable.	109
7.2.1 Catálogo de cuentas.	109
7.2.2 Guía contabilizadora.	113
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFÍA	124

INTRODUCCIÓN

Cada empresa posee diferente estructura, características y objetivos, por lo que deberán obedecer a sus necesidades particulares de cada una, y diseñar una estructura administrativa y contable de acuerdo a sus necesidades.

Nuestra hipótesis planteada es la siguiente: " Los Despachos Contables de la Ciudad de Uruapan Michoacán no cuentan con una Estructura Administrativa y Contable establecida por Escrito ".

El marco teórico está conformado de toda la información relacionada con el diseño de la estructura técnica de una organización, definiendo conceptos básicos que nos permitan llegar al estudio de una empresa de servicios en particular.

La investigación abarca en el primer capítulo los conceptos generales de las empresas en general, y de manera particular los elementos, características, y objetivos de las empresas de servicios.

En el segundo capítulo se define a la administración, la organización las etapas del proceso administrativo.

El tercer capítulo contiene la metodología para la elaboración del manual de organización y procedimientos, definiendo los diferentes tipos de estructuras que se pueden diseñar.

El cuarto capítulo comprende el concepto, elementos de la contabilidad, principales estados financieros, además de indicar como se realiza el manual del sistema de contabilidad.

El quinto capítulo abarca las generalidades de la Ciudad de Uruapan Michoacán, enfocándonos primordialmente en el sector de servicios.

En el sexto capítulo se definirá el tipo de investigación y técnica utilizada; así como se desarrolló la determinación de la muestra, el diseño del cuestionario y posteriormente se realizó el análisis de los resultados obtenidos.

En el séptimo y último capítulo se desarrollará la propuesta de una Estructura Administrativa y Contable de un Despacho de Contabilidad en la Ciudad de Uruapan Michoacán donde se elaboró el diseño de un organigrama, la descripción de puestos, un catálogo de cuentas y una guía de contabilización.

CAPÍTULO I. LAS ORGANIZACIONES.

En este capítulo se explicarán los conceptos generales de empresa, así como la existencia de una gran diversidad de empresas, enfocándose de manera particular a una empresa de servicios, en donde se describirán los elementos que deben de integrarla, las características que debe de poseer, así como los objetivos que debe pretender alcanzar.

Además de definir los aspectos jurídicos en los que se encuentra involucrada una empresa de servicios que pretende constituirse como sociedad civil dentro de un marco legal, cumpliendo con todos los lineamientos o requisitos de constitución necesarios, y así poder ofrecer una gran variedad de servicios profesionales a la sociedad.

1.1 CONCEPTO DE LA EMPRESA.

El término **empresa** desde un enfoque administrativo se puede definir como la unidad económica - social encargada de combinar los recursos productivos, en la que el capital, trabajo y dirección se coordinan para lograr producir bienes y servicios que respondan a los requerimientos de la sociedad con el fin de obtener un beneficio.

Toda empresa actúa en determinado medio ambiente y su existencia depende de la manera como ella se relaciona con ese medio, por lo tanto una empresa surge para atender las nuevas necesidades que se van presentando en la sociedad y así poder crear satisfactores a cambio de una retribución que compense los esfuerzos realizados.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Debido al avance tecnológico y económico en la sociedad, existen diferentes clases de empresas.

Algunos de los criterios para clasificar a la empresa son de acuerdo a (véase cuadro 1.1):

- Actividad o giro.
- Origen de capital.
- Magnitud de la empresa.
- Estructura legal.

1.2.1 Actividad o giro.

Las empresas pueden clasificarse, atendiendo a la actividad que desarrollen, en:

1. Industriales: Son aquellas cuya actividad consiste en producir bienes aprovechables mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

Las empresas industriales se pueden clasificar en:

→ Extractivas: Son las que se dedican a la explotación de recursos naturales, sin modificar su estado original, ya sean renovables o no renovables, por ejemplo: empresas mineras.

→ Manufactureras: Son conocidas como de transformación y se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación, el producto a obtener será de naturaleza diferente a la original, por ejemplo: empresas de productos alimenticios, de vestido, de papel y de maquinaria pesada.

2. Comerciales: Son aquellas cuya actividad consiste en realizar operaciones de compra – venta, se constituyen en intermediarias entre productor y consumidor.

Pueden clasificarse en:

→ Mayoristas: Son aquellas que sólo efectúan operaciones de venta en gran escala, es decir, no venden directamente al consumidor, sino que a su vez se limitan a operar con otros comerciantes, para que esos sean los que vendan al consumidor final.

→ *Minoristas:* También se les conoce con el nombre de detallistas y son aquellas que venden productos al "menudeo o en pequeñas cantidades", directamente al consumidor.

→ *Comisionistas:* Se dedican a vender artículos que los fabricantes les dan a consignación, teniendo como ganancia una porción del precio que obtienen por ellos.

3. Servicio: Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Los servicios son una serie de actividades muy diversas cuya característica principal es la realización de un trabajo que no produce bienes tangibles, pero que sí satisface necesidades sociales, es decir es la prestación personal para que otras personas obtengan alguna satisfacción.

La división de las empresas de servicios es la siguiente:

→ *Comercio, Restaurantes y Hoteles:* El comercio es un conjunto de establecimientos que consiste en la compraventa de mercancías y servicios donde interviene un intermediario entre la unidad que produce y la que consume. Los restaurantes y hoteles son establecimientos que prestan servicios de alimentación y hospedaje, siendo actividades ligadas al turismo.

→ *Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones:* El transporte implica el desplazamiento físico de personas y bienes mediante el pago de una tarifa; el almacenamiento es un servicio que se presta para guardar materias primas o mercancías en un almacén y las comunicaciones generalmente son servicios públicos que consisten en la conexión a distancia entre diferentes lugares.

→ *Financieros, Seguros y Bienes Inmuebles:* Los servicios financieros se refieren al manejo del mercado de dinero y de capitales; los seguros son servicios de afianzamiento y los bienes inmuebles comprenden servicios de alquiler, compraventa y administración de casas, terrenos, lotes.

→ *Comunales, Sociales y Personales:* Los servicios profesionales son los que prestan los profesionales, ya que requieren cierta especialización; destacan las actividades de: administración, asuntos contables, legales, asesorías técnicas. Los servicios comunales se refieren a servicios educativos, médicos, de esparcimiento (MÜNCH,1999:45).

1.2.2 Origen de Capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

→ Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y su finalidad consiste en satisfacer las necesidades de carácter social.

→ Privadas: En este tipo de empresas el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es principalmente lucrativa. Pueden ser nacionales cuando los inversionistas son del país y extranjeros y transnacionales, cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen (Ibid:46).

1.2.3 Magnitud de la empresa.

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo con el tamaño de las mismas en:

→ Financiero: El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

→ Personal Ocupado: Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados; una mediana entre 250 y 1000 trabajadores; y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

→ Producción: Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción de la empresa.

→ Ventas: Se determina en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas.

→ Criterio de Nacional Financiera: Para esta institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña (Ibid:47).

1.2.4 Estructura legal.

1. Persona Física: Son todos los individuos que poseen, por el hecho de serlo, obligaciones y derechos de goce y de ejercicio.

Una persona física cuenta con las siguientes características: nombre, domicilio, patrimonio, capacidad, nacionalidad y estado civil.

2. Persona Moral: Es un conjunto de personas físicas que cuentan con todas las características de una persona física a excepción del estado civil.

Las personas físicas se clasifican en:

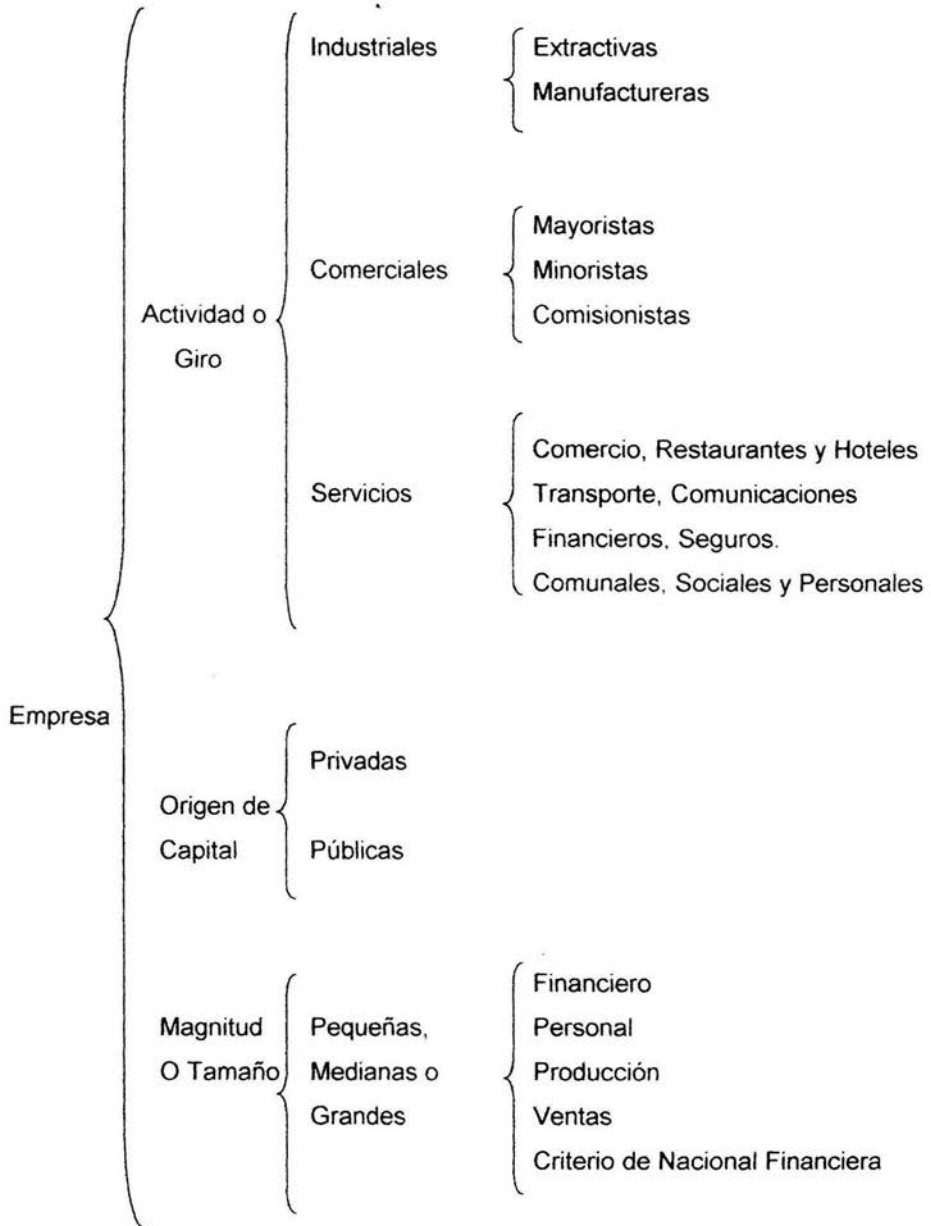
➤ Mercantiles: Tienen fines de lucro y pueden ser:

- Sociedad anónima.
- Sociedad anónima de capital variable.
- Sociedad anónima de responsabilidad limitada.
- Sociedad anónima de responsabilidad ilimitada.
- Sociedad cooperativa, entre otras.

➤ Civiles: No tienen fines de lucro y son:

- Asociación civil.
- Sociedad civil (www.rincondelvago.com).

Cuadro 1.1 Clasificación de las empresas.



FUENTE: Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, 1999, p.50

1.3 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA DE SERVICIOS.

La empresa de servicios está formada, esencialmente, por cuatro clases de elementos: el humano, el material, el técnico y el financiero.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos es necesario que combine estos recursos de manera conjunta y armoniosa, contribuyendo al buen funcionamiento de la misma.

Los elementos se clasifican para todas las empresas en general, no sólo para la de servicios en:

→ Humano: Es el elemento eminentemente activo en la empresa y el de más dignidad, pues de este recurso depende el adecuado manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Los recursos humanos poseen características tales como: posibilidad de desarrollo, ideas, experiencia, sentimientos, habilidades, mismas que los diferencias de los demás recursos.

Está integrado por:

- *Obreros*: Su trabajo es manual casi siempre, y suele clasificarse en calificados y no calificados según conocimientos.
- *Empleados*: Su trabajo es de categoría más intelectual y de servicio.
- *Supervisores*: Cuya misión es vigilar el cumplimiento de los planes.
- *Técnicos*: Son personas que con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, métodos y sistemas administrativos.
- *Altos Ejecutivos*: En ellos predomina la función administrativa.

- **Directores:** Fijan los objetivos y políticas de la empresa, aprueban los planes más generales y revisan los resultados finales.

→ **Material:** Lo integran todos aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, tales como sus edificios, instalaciones, maquinaria, materias primas, herramientas.

→ **Técnico:** Este elemento está constituido por todas aquellas herramientas e instrumentos que se utilizan para la coordinación de los otros recursos, es decir son los bienes inmateriales de la empresa, por ejemplo: sistemas de producción, tales como fórmulas, métodos, sistemas de organización y administración.

→ **Financiero:** Está compuesto por todos los elementos monetarios propios y ajenos de la empresa que son indispensables para llevar a cabo la ejecución de sus operaciones. Entre los recursos financieros propios de la empresa se pueden considerar el dinero en efectivo, las aportaciones de socios y las utilidades. Y los recursos financieros ajenos están representados por los préstamos de los acreedores y proveedores, créditos bancarios (MÜNCH, 1999: 57).

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

A) **División del trabajo y atribución de poder y responsabilidades:** La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas, es decir si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los logre. Por lo que las actividades y funciones deben estar designadas de acuerdo al nivel jerárquico en el que se encuentre la persona para que todas las operaciones que realice la empresa de servicios se lleven de manera adecuada.

B) **Centros de poder:** El poder no se debe centrar en una sola persona, es decir cada decisión que se vaya a tomar debe ser delegada al nivel competente, de tal manera que cada individuo pueda ser capaz de decidir sobre ciertas situaciones o circunstancias.

C) Sustitución del personal: Se refiere a que las personas con desempeño poco satisfactorio pueden ser remplazadas y sustituidas por otras en sus tareas, de tal forma que la efectividad en las operaciones no se pierda (CHIAVENATO,1999:371).

D) Existen relaciones cara a cara entre el cliente y el prestador del servicio, lo cual crea una situación de relaciones humanas que debe tener primordial importancia en una empresa de este tipo.

E) Cuenta con una estructura flexible y funcional.

F) La visión que debe prevalecer en este tipo de organización, es ante todo centrarse en el cliente – consumidor y en sus necesidades, después se debe adaptar la entidad a esos conceptos.

G) El fallo del servicio puede deberse a un fallo humano, a un fallo del equipo o a ambos. Esto ocurre porque hay servicios que están sujetos tanto a la eficacia humana como a la eficacia del equipo.

H) Las barreras para entrar en mercados están basadas en el capital humano, clientes y red (www.rincondelvago.com).

1.5 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.

La empresa de servicios necesita valores deseables que le permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa, por lo que su fin inmediato debe ser:

- *El ofrecimiento de servicios altamente calificados para una sociedad, obteniendo utilidades justas y adecuadas.*

No hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretenda llenar con sus servicios. Además de este fin principal, también tienen otros objetivos tales como:

- La obtención de un prestigio social.
- La satisfacción de una tendencia creadora.
- El cumplimiento de una responsabilidad social, al abrir fuentes de trabajo.

Una empresa privada *busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social*, a diferencia de la empresa pública que tiene como fin *satisfacer una necesidad de carácter general o social, con la que puede obtener o no beneficios*, porque el fin del Estado como empresario no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades (REYES,2001:164).

Los objetivos de una empresa de servicios se pueden clasificar en:

- **Económicos:** Son los objetivos tendientes a lograr beneficios monetarios.

- **Sociales:** Son aquellos que contribuyen al bienestar de la sociedad; tales como:
 - Satisfacer las necesidades de los clientes con servicios de calidad en las mejores condiciones.

 - Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.

- **Técnicos:** Son objetivos dirigidos a la optimización de la tecnología, tal como:
 - Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas funciones y actividades de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos (MUNCH, 1999:49).

1.6 ASPECTOS JURÍDICOS DE LAS SOCIEDADES CIVILES.

* **Sociedad:** Es una corporación privada dotada de personalidad jurídica que se constituye por contrato celebrado entre dos o más personas para la realización de un

fin común, lícito posible y preponderantemente económico, mediante la aportación de bienes o de industria o de ambos, siempre y cuando no lleve a cabo una especulación comercial, ni adopte forma mercantil" (SOTO, 1999:200).

Las **sociedades civiles** son agrupamientos de personas en las que los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico pero que no constituya una especulación comercial, (Art. 2688 C. CIVIL) (Ibid).

Los elementos del contrato civil son:

Unión de varias personas que combinan sus recursos y esfuerzos; persecución de un fin común y de carácter económico, que no constituya una especulación mercantil.

La forma del contrato de sociedad se hace por escrito; pero si algún socio transfiere a la sociedad bienes cuya enajenación debe constar en escritura pública, entonces el contrato se hará en esta última forma (Art. 2690 del C. Civil). La escritura constitutiva de la sociedad debe inscribirse en el Registro Público.

El contrato de sociedad debe contener:

- Nombres y apellidos de los otorgantes.
- Razón social.
- Objeto de la sociedad.
- Importe del capital social.
- Aportación con la que cada socio debe contribuir.

En donde, después de la razón social (nombre de la sociedad) se agregarán las palabras "Sociedad Civil".

La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes, o en trabajo.

La aportación de bienes implica la transmisión de su propiedad a la sociedad, salvo que expresamente se pacte otra cosa (Art. 2689 del C. Civil).

Los socios no pueden ceder sus derechos sin el consentimiento previo y unánime de los demás coasociados y sin él tampoco pueden admitirse otros nuevos socios, salvo pacto en contrario. Si no se ha pactado en el contrato no puede obligarse a los socios a que hagan una nueva aportación. Si el aumento del capital social es acordado por la mayoría, los socios que no estén conformes pueden separarse de la sociedad. (Art. 2703 del C. Civil).

Los socios que administren deben garantizar las obligaciones sociales, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente; los demás socios, salvo convenio en contrario, sólo están obligados por el valor de su aportación (Art. 2704 del C. Civil), esta obligación implica que cada socio se constituye en fiador de los demás socios y de la propia sociedad. Ningún socio puede ser excluido de la sociedad sino por el acuerdo unánime de los demás socios y por causa grave prevista en los estatutos (Art. 2707 del C. Civil).

La voluntad de los socios que integran la sociedad se ejecuta a través de la administración, la cual se encomienda a uno o más socios. Cuando la administración no se limita a alguno o algunos de los socios, todos tienen derecho de dirigir y manejar los negocios comunes y las decisiones se toman por mayoría de votos (Arts. 2709 al 2719 del C. Civil) (MOTO, 1998:285).

En este capítulo se habló acerca de lo importante que es conocer la conceptualización, clasificación, características y objetivos de las empresas; pues de acuerdo al conocimiento de este tipo de aspectos, las organizaciones están bien estructuradas, siendo el campo de acción más importante en cualquier sociedad.

Cada empresa cuenta con características y vida propias que favorecen el progreso humano, permitiendo que sus integrantes se auto realicen e influyendo en el avance económico de la sociedad.

Fundamentalmente el estudio de la empresa les proporciona elementos a través de los cuales las entidades se pueden ubicar para encontrar los principios básicos o el camino correcto a seguir para lograr sus principales objetivos.

Por lo que en el siguiente capítulo se definirán los elementos y principios de administración y organización, así como los demás aspectos fundamentales relacionados con estos temas.

CAPÍTULO II.

TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LA ORGANIZACIÓN.

En este capítulo se definirá a la administración como ingrediente necesario para el éxito de cualquier empresa, señalando cada uno de los factores que delimitan la teoría administrativa y organizacional.

La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia o aprovechamiento en la coordinación de los recursos materiales, humanos, técnicos y financieros, tales como capital, materias primas y maquinaria.

En una empresa de servicios las tareas del supervisor consiste en vigilar el trabajo de los empleados para asegurar el correcto desempeño de sus actividades, mediante la orientación y dirección requerida.

Por lo que, es necesario detallar cada uno de los elementos que conforman tanto la teoría administrativa, como organizacional, siendo este último un proceso encaminado a suministrar los medios para hacer que los recursos de la empresa trabajen unidos en forma efectiva para el logro de los objetivos.

2.1 LA ADMINISTRACIÓN.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente de su buena administración, contando con ella, la empresa tiene la posibilidad de competir con otras, pues tienen una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, entre otras.

Si la empresa reconoce la necesidad de una estructura administrativa definida, realmente los nuevos controles establecidos le van a permitir realizar las funciones como medios para alcanzar sus objetivos.

2.1.1 Definición de la Administración.

La palabra **administración** se forma con el prefijo *ad*, hacia y con *ministratio*, esta última palabra proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

La etimología del vocablo *minister* es, diametralmente opuesta a la de *magister* de *magis*, comparativo de superioridad y de *ter* o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función, *minister* expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia (REYES,2001:2).

Algunas definiciones dadas por los principales autores en Administración son las siguientes:

José Antonio Fernández Arena (1973): Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Isaac Guzmán Valdivia (1967): Es la 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 que la propia empresa actúa.

G. R. Terry (19800): Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.

Por lo que, defino a la **administración** como un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamente en la utilización de los recursos para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar una empresa (RODRÍGUEZ, 1999: 188).

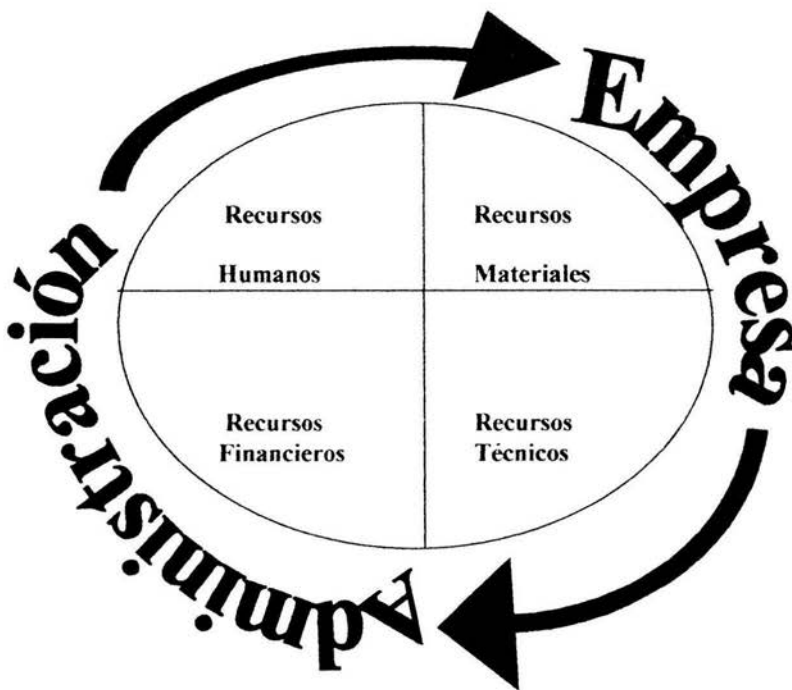
2.1.2 Elementos de la Administración.

En el primer capítulo ya se definieron cada uno de los elementos que integran una empresa, siendo importante considerar los recursos de la empresa porque uno

de los fines de la administración es la productividad, es decir, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla.

Todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa. Del adecuado manejo de los mismos y de su productividad dependerá el éxito de cualquier empresa (fig. 2.1).

Figura 2.1 Elementos de la Administración.



FUENTE: Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, 1999, p.59

2.1.3 Principios de Administración.

Una teoría administrativa para que sea efectiva debe ajustarse a los siguientes principios:

- División del Trabajo: Desintegración de una actividad general en tareas de tal manera que se logre la especialización, sin llegar a la sobre especialización.
- Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es un poder legítimo que es la capacidad de influir en los demás, reconocido por la empresa. La autoridad es de los puestos y el poder de las personas, es ahí donde se ejerce el liderazgo.

La responsabilidad es la obligación que uno tiene para entregar resultados sobre una actividad encomendada. La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

- Disciplina: Conjunto de normas y reglas que van a regular la conducta de una persona. La disciplina nos ayuda a controlar el grupo, pero principalmente las acciones que realizan las personas. A mayor disciplina, mejores resultados.
- Unidad de Mando: Un trabajador sólo debe recibir órdenes de un jefe, es decir, nadie puede tener dos jefes, porque habrá duplicidad de órdenes o fugas de responsabilidad.
- Unidad de Dirección: Para cada grupo de actividades con los mismos objetivos habrá un jefe o responsable y un plan, esto implica que los diversos planes deben llegar coordinados debidamente a quien ha de llevarlos a cabo.
- Subordinación del Interés Particular al Interés General: Más que subordinación lo que debe buscarse es la coordinación ya que el hombre entra en la empresa para subordinar integralmente los derechos que tiene como persona al fin de una entidad o de intereses particulares distintos.
- Remuneración: Ésta debe ser justa y razonable, en forma tal que recompense el esfuerzo realizado por los trabajadores.

- Centralización – Descentralización: La centralización es cuando el poder y la toma de decisiones están concentradas en una persona o un grupo pequeño de personas. La descentralización es cuando delego una autoridad. Es decir, dependiendo de la situación delegas o concentras.

- Jerarquía o Cadena de Mando: Debe existir una línea de autoridad que una desde el último súbdito hasta el supremo jefe, sin perjudicar las aportaciones de los jefes intermedios. Nivel de autoridad y responsabilidad en función del puesto que tiene una persona dentro de la organización.

- Orden: Fayol lo establece principalmente acerca del orden físico bajo el proverbio de "un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar", que se puede aplicar también a las personas. Significa que si no hay orden en el trabajo que se realiza, se puede prestar a confusiones.

- Equidad: Ésta es una combinación de la bondad, de la benevolencia y la justicia, ya que esta última, por establecer normas generales, puede encontrarse que en un caso concreto resulten injusticias al aplicar dichas normas al pie de la letra. No es tratar a todos por igual, si no aplicar justicia para todos igual.

- Estabilidad y Duración del Personal: Una empresa que estén cambiando constantemente todos sus miembros no podrá ser efectiva, se debe de procurar un índice de rotación de personal bajo.

- Iniciativa: Éste debe ser una de las mayores fuentes de mejoramiento en los negocios, este principio se refiere a que el personal de la empresa debe tener voluntad y mostrar disponibilidad más allá de lo que tenga que hacer en lo estipulado.

- Espíritu de Grupo: La unión hace la fuerza. El trabajar en equipo nos ahorra tiempo y esfuerzo y nos hace más eficientes (Ibid:123).

2.1.4 Características de la Administración.

1. La administración sigue un propósito, una condición de la administración es un objetivo, sea éste implícito o enunciado específicamente.
2. Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente, donde hay un organismo social, siendo esta universal.
3. Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo. Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.
4. Se logra por, con y mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
5. Es una actividad, las personas que administran pueden ser designados ya sea como director o como gerente.
6. Su efectividad, requiere del uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
7. La administración es intangible, su presencia queda evidenciada por el resultado de sus esfuerzos.
8. Los que la practican no son necesariamente los propietarios (RODRÍGUEZ, 1999: 189).
9. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están

dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

10. En cuanto a su unidad jerárquica, todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración (REYES, 2001:15).

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.

El **proceso administrativo** constituye el núcleo propio de la administración, son las diversas etapas en que se divide la acción administrativa, y este proceso está normado por reglas.

Diferentes autores clasifican las fases según su criterio, tal es el caso de:

Koontz y O'Donnell (1961) propone una división en los siguientes elementos:

- 1) Plan.
- 2) Organización.
- 3) Integración.
- 4) Dirección.
- 5) Control.

Ernest Dale (1970) propone otra división en 6 elementos:

- 1) Plan y Previsión.
- 2) Organización.
- 3) Integración.
- 4) Dirección.
- 5) Control.
- 6) Innovación y Representación.

Fayol cita 5 elementos en la Administración:

- 1) Previsión.
- 2) Organización.
- 3) Mandar.
- 4) Coordinar.
- 5) Controlar.

Pero únicamente se analizarán de manera detallada cuatro fases del proceso administrativo, siendo las siguientes: Planeación, Organización, Dirección, Control.

2.2.1 Planeación.

La planeación es una etapa básica del proceso administrativo, y además es elemental para que se lleven a cabo las otras fases administrativas (organización, dirección y control).

A continuación se presentan algunas de las más relevantes definiciones de la planeación:

Según Koontz H. Y O'Donell C. (1961). Planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo.

Según Terry G. R. (1980). Planeación es la selección y relación de los hechos, así como la formulación y uso de suposiciones, respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Considero que la planeación es un proceso que implica el establecimiento anticipado de lo que ha de hacerse y cómo hacerse. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos para lograrlos. La planeación va dirigida a proyectar el futuro.

A través de una adecuada planeación se obtiene una serie de beneficios muy importantes para un organismo social, tales como que la planeación reduce los riesgos, facilita el control, refuerza los objetivos, simplifica la coordinación y vitaliza la organización en general.

Por lo que enseguida se detallarán los elementos que conforman a la planeación.

Cuadro 2.1 Elementos de la Planeación.

<u>ELEMENTOS</u>	<u>DEFINICIÓN</u>
<u>1. Objetivos Y Metas.</u>	Los objetivos son aquellos que dirigen nuestras acciones hacia una meta específica y correcta, representa lo que se espera alcanzar en el futuro. Y las metas son la culminación al esfuerzo colectivo, y por consiguiente, deben ser producto de un amplio análisis, ya que implican una gran responsabilidad para quien las establece.
<u>2. Políticas y Normas.</u>	Una política es una orientación verbal, escrita o implícita que fijan los límites y que sirven para formular, interpretar o suplir las normas concretas.
<u>3. Procedimientos.</u>	Los procedimientos son un conjunto de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y nos permiten alcanzar un fin determinado ejecutando un trabajo con mayor eficiencia, efectividad y economía.
<u>4. Programas.</u>	Los programas constituyen una amalgama de objetivos, políticas y procedimientos, de tal manera que conjugan los resultados a obtener.
<u>5. Presupuestos.</u>	Un presupuesto es una estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y los resultados de una entidad en un periodo determinado.
<u>6. Pronósticos.</u>	Los pronósticos implican la visualización del futuro, considerando las situaciones que en un momento pudieran llegar o no a suceder. Ayudan a preveer.

FUENTE: Elaboración propia con base en Rodríguez Valencia Joaquín.

2.2.2 Organización.

Como la planeación, la organización es una fase preejecutiva, mediante ella, por sí misma no se logra materialmente el objetivo, si no que pone en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar.

El autor Reyes Ponce A. (2001) define a la organización como una fase del proceso administrativo encaminada al establecimiento de la estructura técnica que debe existir entre las funciones, niveles y actividades, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de planes y objetivos de un organismo social.

Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra una estructura definida, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

2.2.3 Dirección.

Esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una de las herramientas más efectivas de la ejecución ya que pone en acción la voluntad de hacer algo. Los administradores se enfrentan a muchos problemas, parcialmente intangibles y que implican muchas complejidades. Una adecuada dirección ayuda a solucionar estas tareas y absorbe el impacto de las dificultades que acusan las actividades administrativas.

La dirección es una función fundamental de la administración. Se pueden hacer planes, organizar y tomar decisiones, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se llevan a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas (RODRÍGUEZ, 1999:260).

A continuación se describen los elementos que integran a la fase de dirección.

Cuadro 2.2 Elementos de Dirección.

<u>ELEMENTOS</u>	<u>DEFINICIÓN</u>
<u>1. Mando o Autoridad.</u>	El mando es la fuerza que impulsa y mantiene en movimiento los órganos de una empresa. El órgano directivo es la fuente de las directrices e instrucciones que pueden ir de lo general a lo particular, de lo permanente a lo transitorio. La autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos benéficos.
<u>2. Comunicación.</u>	La comunicación es el proceso mediante el cual se introducen e intercambian ideas, opiniones, planes o información, en la mente de una persona buscando con ello un comportamiento determinado en el sujeto receptor. A través del establecimiento de los canales de comunicación se debe ejercer y controlar los resultados.
<u>3. Supervisión.</u>	La supervisión consiste en ver que las cosas se estén haciendo tal como se había planeado y ordenado, logrando con la supervisión un adecuado nivel de productividad y una adecuada satisfacción por parte del personal.

FUENTE: Elaboración propia con base en Rodríguez Valencia Joaquín.

2.2.4 Control.

Controlar es tener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se están llevando a cabo de acuerdo con el plan establecido, con las órdenes que se han dado y con los principios que se han sustentado.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos (MÜNCH, 1999: 171).

El control bien aplicado promueve las potencialidades de los individuos y su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, preveer y corregir errores y no simplemente detectarlos (Ibid).

Se menciona una definición más aceptada del control:

George R. Terry (1980). El control es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Por lo que se puede definir al control como la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y preveer desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias (Ibid:172).

En el Cuadro 2.3 se presentan los elementos que integran el Control.

Cuadro 2.3 Elementos del Control.

<u>ELEMENTOS</u>	<u>DEFINICIÓN</u>
<u>1. Establecimiento de normas.</u>	Proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado. El administrador debe escoger aspectos para atención especial y vigilándolos y también asegurarse de que la operación total está procediendo como estaba planeada. Los puntos seleccionados para control, deben ser críticos en el sentido de ser factores limitantes o de mostrar mejor que otros factores, si los planes están dando resultado.
<u>2. Medición del funcionamiento.</u>	Consiste en medir la ejecución y desempeño actual. Se refiere a mostrar lo que se ha logrado. Esto es importante porque proporciona la verdadera información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida. Las medidas más comunes se derivan de la observación personal, de datos estadísticos, de informes escritos u orales y de información contable.
<u>3. Comparación del funcionamiento con la norma o base.</u>	Una vez que se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso consiste en comparar este funcionamiento con la norma o base- con esto se evalúa el funcionamiento- cuando exista alguna diferencia entre ambos, suele requerirse criterio para establecer la importancia de la diferencia. La comparación de lo hecho con las normas para ver si difieren, deberá efectuarse lo más cerca posible del lugar del trabajo, pues esto facilita la inspección y ayuda a localizar lo que necesite corrección con el resultado de que las pérdidas sean mínimas.
<u>4. Acción correctiva.</u>	Puede considerarse como el hecho de hacer cumplir o de ver que las operaciones sean ajustadas o que se hagan esfuerzos para que los resultados sean de acuerdo con lo esperado. La acción correctiva la ejercen quienes tienen autoridad sobre el procedimiento. Puede implicar un cambio en el método para obtener la cantidad deseada o una nueva forma de determinar las dimensiones de las partes que se están produciendo para llenar los requisitos del control de calidad.

FUENTE: Elaboración propia con base en Rodríguez Valencia Joaquín.

2.3 LA ORGANIZACIÓN.

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están separados, la organización los reunirá ordenadamente. El objeto de esta etapa de organización es, hacer que cada uno de los miembros de una empresa conozca qué actividades son las que va a ejecutar.

Cada persona obtiene información respecto al lugar en donde encaja en la estructura orgánica, conoce sus relaciones, a quién debe recurrir para supervisión y también, con sus subordinados de quienes pueden depender para la ejecución de las actividades (RODRÍGUEZ, 1999:228).

2.3.1 Definición de Organización.

¿Qué es Organizar? Consiste en ordenar todos los recursos humanos y materiales de un organismo social para que trabajen y se aprovechen eficazmente con el fin de lograr los objetivos señalados.

Organizar, por consiguiente es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan.

Etimológicamente la palabra **organización** proviene del griego " *organón* ", que significa instrumento.

William P. Sexton (1994). Define a la organización como un medio por el cual los recursos se pueden acumular, mezclar, integrar, coordinar y motivar para lograr el objetivo deseado.

Defino que la Organización es el proceso de estructurar o arreglar las actividades y recursos de la empresa a fin de lograr la máxima efectividad dentro de los objetivos.

2.3.2 Principios de Organización.

Existen diversos principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

1. **Del objetivo.** Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos (MÜNCH, 1999: 109).

2. **Especialización.** Este principio fue establecido por Adam Smith, afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3. **Jerarquía.** Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

4. **Paridad de autoridad y responsabilidad.** A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo. De la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad para realizar una función a un empleado, si no se le hace responsable por los resultados.

5. **Unidad de mando.** Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia (Ibid:111).

6. **Difusión.** Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7. **Amplitud o tramo de control.** Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

8. **De la coordinación.** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (Ibid:112).

2.3.3 Elementos de Organización.

Los elementos básicos de organización son los siguientes:

a) **Estructura:** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

b) **Sistematización:** Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

c) **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

d) Jerarquía: La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

e) Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible (MÜNCH, 1999:106).

Este capítulo puso énfasis en cada una de las etapas del proceso administrativo, definiéndose de manera más general la fase de organización, pues ésta se va a tomar como base para analizar los temas del capítulo III.

El siguiente capítulo tendrá como objetivo definir los tipos de estructuras organizacionales y los diferentes manuales que una empresa debe de tener para su buen funcionamiento, pues estos ayudan a tener un mejor control y coordinación de las actividades, funciones y hasta del mismo personal.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES.

Las estructuras administrativas tradicionales estaban voluntariamente orientadas a inhibir acción, a controlar por medio del límite de la libertad de pensamiento y de asumir riesgos, corrigiendo los errores a través del castigo del responsable.

Hoy en día, las empresas requieren de una profunda construcción, donde la estructura esté conformada por una serie de reglas y fronteras que estimulen el sentido de responsabilidad, propiedad y facultad por parte del responsable de cada puesto.

Por lo que, las organizaciones necesitan la existencia de manuales administrativos que le sirvan como un medio útil para la orientación e información del personal, coadyuvando a la ejecución correcta de las labores encomendadas y por consiguiente permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos.

3.1 DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Las **estructuras organizacionales** son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario por su nivel jerárquico de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

Las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y la autoridad a través de las cuales se realiza la organización (RODRÍGUEZ, 1999:234).

Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos.

La estructura de organización es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades (QUIROGA, 1991:180).

En la estructura de organización es preciso dividir el trabajo administrativo en unidades orgánicas y delegar tareas para poder cumplir con los objetivos de la organización. Estas actividades traen como consecuencia la existencia de la especialización y los niveles jerárquicos (Ibid:181).

3.2 TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

La estructura de la organización, es un esqueleto en el que se pueden visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia; y existe una gran diversidad de tipos de estructuras que a continuación se detallarán.

3.2.1 Estructura lineal.

Concepto:

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. Es una estructura sencilla y está integrada por 2 niveles jerárquicos en donde primero tenemos al dueño o gerente y en el segundo nivel a todos los subordinados. Es aplicable a micro y pequeñas empresas. Cuando ésta estructura deja de ser útil, se adquiere la estructura funcional.

Ventajas:

- Requiere un bajo costo administrativo.
- Es muy sencilla y clara.
- No existen conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidad.
- Las decisiones se toman en forma inmediata.
- Existe comunicación directa, no hay intermediación en las órdenes.

Desventajas:

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- No es apta para empresas que tienen un crecimiento continuo o posible.
- Cuando se adapta a los cambios, se torna compleja.
- Existe un tramo de control amplio.
- El gerente se preocupa por atender pequeños detalles descuidando la planeación estratégica del negocio.

3.2.2 Estructura Funcional.

Concepto: Esta estructura divide la actividad de la empresa en funciones, para cada departamento, destinando a los empleados sus obligaciones, actividades y responsabilidades. Se impone a empresas donde al frente de cada departamento está un jefe. Con el tiempo se puede tornar compleja y al llegar a ser infuncional, se debe de aplicar la estructura divisional.

Ventajas:

- Se generan economías por escala de especialización.
- Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios.
- Se marcan los canales de comunicación.
- Descentralización de la autoridad.
- Aprovechamiento de cada persona en el grado de su especialidad.

Desventajas:

- Se da con frecuencia duplicidad de mando.
- Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.
- Surgen fugas de responsabilidad.
- Se pierden de vista los objetivos generales para atender los particulares.
- Mientras más niveles jerárquicos existan, la comunicación es más tardada.

3.2.3 Estructura divisional.

Concepto: Este tipo de estructura divide a la funcional en unidades interdependientes y relativamente pequeñas. Cuando esta estructura se convierte en infuncional, se debe crear la estructura sectorial.

Ventajas:

- Cada jefe divisional se preocupa por hacer rentable la empresa.
- Se crea una gerencia para cada línea de productos.
- Los gerentes divisionales tienen la entera responsabilidad de un producto o servicio.
- El tramo de control cubre la división del trabajo, unidad de mando, autoridad y responsabilidad.

Desventajas:

- Puede presentar duplicidad de mando.
- Se puede generar duplicidad de actividades y recursos.
- Se requiere de especialistas en productos.
- Se incrementan considerablemente los gastos de la empresa.
- Existe demasiada descentralización, lo cual puede generar conflictos.

3.2.4 Estructura de Conglomerado.

Concepto: Es una estructura para casos especiales. Es una comunidad de recursos distribuidos en empresas que son del mismo grupo pero independientes, además cuenta con unidades orgánicas de apoyo.

Ventajas:

- Puedo vender empresas y no causa problema en la estructura.

- Cada empresa es autofinanciable.
- Cuando una empresa tiene problemas económicos, las demás empresas pueden darle financiamiento.

Desventajas:

- Sólo es aplicable a grupos de empresas.
- Los problemas o políticas que se adopten pueden ser distintas en cada una de las empresas.

3.2.5 Estructura Matricial.

Concepto: Es una combinación de una estructura funcional en proyectos especiales o con líneas de productos especiales. Generalmente la utilizan empresas constructoras e industrias alimenticias.

Ventajas:

- Se cuentan con especialistas, que contribuyen a la eficiencia en cada proyecto.
- Los empleados adquieren habilidades en diferentes áreas.

Desventajas:

- Se requiere únicamente de personal especializado.
- Se puede presentar duplicidad de mando.

3.2.6 Estructura Sectorial.

Concepto: Crea entidades industriales por medio del agrupamiento de divisiones en clasificaciones industriales comunes, bajo la dirección de un gerente sectorial. En términos estructurales, esto crea un nivel adicional entre gerentes divisionales y

funcionarios ejecutivos de la corporación. Generalmente, existe este tipo de estructura en empresas paraestatales.

Ventajas:

- Reduce el tramo de control.
- Dota a los gerentes de mayor tiempo para la planeación estratégica.
- Las posiciones administrativas sectoriales proveen de un excelente entrenamiento par los puestos altos en la organización.
- Es un mecanismo eficaz de coordinación para conjuntar productos o servicios compatibles de las diferentes divisiones corporativas.
- Crea un nivel intermedio para evitar las fugas de responsabilidad o los quebrantos en la disciplina.

Desventajas:

- Los costos que se generan son muy elevados.
- Existen muchos jefes sectoriales.

3.2.7 Estructura Corporativa.

Concepto: Este tipo de estructura se establece en empresas grandes como GENERAL ELECTRIC, IBM, PEMEX.

Ventajas:

- Reduce el tramo de control.
- Mecanismo de coordinación y armonía.

Desventajas:

- Es muy costosa.
- Existen fugas de capitales.
- Generación de conflictos.

3.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

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 organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo (QUIROGA, 1991:161).

3.3.1 Concepto.

Un **manual de organización** es aquel que contiene información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las funciones de las unidades administrativas que integran el organismo y la descripción de los puestos, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización (Ibid:163).

3.3.2 Objetivos.

Los manuales organizacionales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, que facilite su incorporación a las distintas unidades.
- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Ser instrumento útil para la orientación e información al público (Ibid).

3.3.3 Contenido del manual.

El manual de organización debe de comprender los siguientes aspectos:

- Identificación.
- Índice o contenido.
- Prólogo y/o introducción.
- Directorio.
- Antecedentes históricos.
- Legislación o base legal.
- Atribuciones.
- Estructura orgánica.
- Organigrama.
- Funciones.
- Descripción de puestos.

- *Identificación.* En este apartado se tienen que indicar los datos siguientes:
 - Nombre de la empresa.
 - Título o extensión del manual.
 - Nivel jerárquico que comprende.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Número de revisión, en su caso.
 - Unidades responsables de su elaboración.
 - Cantidad de ejemplares impresos (Ibid:167).

- *Índice o contenido.* Incluye la relación de los capítulos que conforman el manual. Se elabora al finalizar el trabajo (Ibid:168).

- *Prólogo y/o Introducción.* Contiene una explicación al lector o consultor de la metodología adoptada en el desarrollo del trabajo y las dificultades afrontadas por los analistas. Los temas que trata el documento y los propósitos básicos que se pretende alcanzar. A quién va dirigido el manual, cómo va a usarse y cuándo se van a hacer las revisiones o actualizaciones. Se puede elaborar al principio o al final del trabajo (Ibid:169).

- *Directorio.* Consiste en la relación de las personas principales en el área descrita en el manual y los cargos que ocupan dentro de la estructura de la organización. Se deben de obtener los siguientes datos:

- Nombre (s), apellido paterno y materno.
- Puesto oficial que desempeñe en la institución.
- Número telefónico y extensión en su caso.
- Datos sobre estudios académicos (en el orden siguiente: técnico normal básico, licenciatura, especialización, maestría, doctorado y posdoctorado); cargos oficiales desempeñados dentro y fuera de la dependencia; actividad docente y de investigación si es el caso y actividades profesionales (Ibid:170).

- *Antecedentes históricos.* Aquí se hace una breve descripción de cómo se originó la empresa, el decreto o ley que le dio nacimiento y de los principales aspectos de su evolución histórica (Ibid:171).

- *Legislación o base legal.* Se hace una relación de los principales ordenamientos o disposiciones jurídicas, de los que se derivan las atribuciones de las unidades orgánicas o de la dependencia en general. En relación de las disposiciones jurídicas debe indicarse la fecha de su publicación en el diario oficial de la federación en el orden siguiente:

- Constitución.
- Tratados.
- Leyes.
- Códigos.
- Convenios.
- Reglamentos.
- Decretos.
- Acuerdos y/o circulares (Ibid:172).

- *Atribuciones.* Aquí se transcriben en forma completa y textual las facultades otorgadas a la empresa de la cual se trate (Ibid:173).
- *Estructura orgánica.* Es una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades orgánicas de la dependencia en función de sus relaciones de jerarquía. La estructura orgánica debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades orgánicas como a su nivel jerárquico de adscripción (Ibid:174).
- *Organigrama.* Conocidos como gráficas de organización o cartas de organización. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella (MÜNCH,1999:133).

Los organigramas constituyen un instrumento útil para:

- Proporcionar una imagen formal de la organización.
- Indicar las relaciones de jerarquía que guardan entre sí las principales unidades orgánicas de la dependencia.
- Ubicar al personal dentro de la estructura orgánica.
- Ayudar a descubrir posibles duplicaciones y dispersiones.
- Auxiliar en el análisis, conocimientos y diseño de la organización (QUIROGA,1991:192).

Los organigramas pueden clasificarse en:

1. Por su **Objeto**:

- Estructurales. Tienen por objeto la representación gráfica de las unidades orgánicas que integran una empresa, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

➤ Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades orgánicas y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados.

➤ Especiales. Se destaca alguna característica.

2. Por su **Naturaleza**:

➤ Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.

➤ Analíticos. Este tipo de organigrama es más detallado y técnico.

3. Por su **Área**:

➤ Generales. Representan únicamente los órganos principales de la organización y sus interrelaciones básicas. Generalmente son esquemáticos y comprenden sólo los niveles más elevados de la empresa.

➤ Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección, ofreciendo un mayor detalle sobre determinados aspectos de un área o sección.

4. Por su **Formato**:

➤ Verticales. Se presenta a las unidades orgánicas ramificadas de arriba hacia abajo y se coloca al titular en el nivel superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos de la organización se ubican en renglones. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades orgánicas, se disponen verticalmente.

➤ Horizontales. Representan las unidades orgánicas ramificadas de izquierda a derecha y se coloca al órgano superior a la izquierda. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente.

➤ Circulares. Representan las unidades orgánicas determinadas desde el centro hacia fuera. Este sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo.

➤ Mixtos. Se representa la estructura de una organización con el empleo de combinaciones verticales y horizontales, a fin de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo. En caso de organizaciones que cuentan con un gran número de unidades orgánicas de base, es recomendable utilizar este tipo de presentación.

➤ De Bloque. Son una variante de los verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, lo que permite representar en la gráfica las unidades orgánicas ubicadas en los últimos niveles (MÜNCH, 1999: 133).

• *Funciones.* Este tema corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades orgánicas contenidas en la estructura orgánica que le permiten cumplir con sus atribuciones legales. Cuando el manual se refiere a una unidad orgánica en particular, esta descripción corresponde a las actividades que integran cada uno de los puestos. Es recomendable:

- a) Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura orgánica.
- b) Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura orgánica.
- c) Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo infinitivo (QUIROGA, 1991: 176).

• *Descripción de puestos.* La descripción de puestos se utiliza cuando los componentes de la estructura en unidad orgánica corresponden a puestos específicos, como en el caso de los manuales departamentales.

El puesto es la unidad básica de trabajo en una estructura de organización. El puesto está integrado por un conjunto de actividades y de requerimientos necesarios para llevarlas a cabo. Un puesto puede tener una o varias plazas.

La descripción de puestos sirve en el manual de organización para el reclutamiento y selección de personal: para identificar necesidades de capacitación y desarrollo del personal, y para servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.

La descripción de puestos resulta del análisis e investigación de las tareas que se asignan a una persona dentro de la organización. Así, el análisis de puestos se define como la determinación de las tareas que componen un puesto.

El contenido básico de una descripción de puestos está integrado normalmente por:

- a) La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa.
- b) La definición del puesto también conocida como descripción de actividad básica o genérica.
- c) Descripción de las actividades específicas (permanentes, periódicas y eventuales).
- d) La especificación del puesto:
 - Escolaridad y conocimientos.
 - Experiencias.
 - Requisitos.
 - Responsabilidad.
 - Condiciones de trabajo.

Para obtener la información sobre los organigramas, las funciones y las tareas se combinan las técnicas documentales, la entrevista, el cuestionario, la observación

directa y las técnicas de análisis administrativo (análisis de estructuras, elaboración de organigramas, descripción de funciones y descripción de puestos (Ibid:178).

3.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Los manuales de procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Se les conoce también con el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y métodos de trabajo (Ibid:225).

3.4.1 Concepto.

El **manual de procedimientos** es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una o varias entidades.

3.4.2 Objetivos.

El manual de procedimientos es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las empresas en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Los manuales de procedimientos persiguen los siguientes objetivos:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos que se van a utilizar para la realización de las actividades institucionales, agregadas en procedimientos.
- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.

- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades (Ibid).

3.4.3 Beneficios del manual de procedimientos.

Tener consignado por escrito los procedimientos administrativos existentes de una empresa, trae aparejado una serie de beneficios. Entre los más tangibles y reconocidos, se tienen los siguientes:

1. Reducción de gastos generales.
2. Control de las actividades.
3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.
4. Sistematización de actividades.
5. Información de actividades.
6. Adiestramiento.
7. Guía de trabajo a ejecutar.
8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
9. Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles (GÓMEZ, 1997:392).

Estos beneficios se obtienen en las dos fases en que se ha dividido el estudio de los manuales de procedimientos.

- a) Fase de elaboración.
- b) Fase de utilización.

Los primeros tres beneficios son típicos de la fase de la elaboración del manual de procedimientos, y los restantes de la fase de utilización de dicho manual. A continuación se hace una breve descripción de cada uno de estos beneficios:

1. Reducción de gastos generales. En la fase de la elaboración de un manual de procedimientos, se lleva a cabo una revisión de las funciones, formas, registros e

informes que se realizan y procesan en cada departamento que interviene en el sistema que se estudia. Como consecuencia de lo anterior, al descubrirse un instrumento de trabajo que no tenga relación con alguna de las funciones autorizadas, lo más seguro es que se haya encontrado algo que se está haciendo sin necesidad. La acción correctiva de este caso se traduce en una reducción de gastos generales en la realización del sistema.

2. Control de actividades. Puede suceder que la revisión a que se hizo mención descubra, por el contrario, una función que no esté relacionada con algún instrumento de trabajo o que éstos sean inadecuados.

3. Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos. Este beneficio es el agrupamiento de los dos anteriores, ya que aquéllos proporcionan información y antecedentes necesarios para que se determinen y consignen en el manual de procedimientos, la mejor y más efectiva forma de realizar las actividades necesarias y autorizadas, en menor tiempo y a costo reducido.

4. Sistematización de actividades. Este beneficio se presenta en la que se ha llamado fase de utilización de los manuales de procedimientos. La sistematización consiste en fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa (Ibid:393).

5. Información de actividades. Puede considerarse que este beneficio es una extensión del anterior, ya que al tenerse por escrito los procedimientos que se realizan en una empresa, se conocen en un momento dado las actividad que llevan a cabo en la misma.

6. Adiestramiento. Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado se realiza en menor tiempo y por lo tanto con menos costo, si la empresa suplementa las técnicas de enseñanza individuales con un manual de procedimientos.

7. Guía del trabajo a ejecutar. Este beneficio quedó definido cuando se dijo que tanto el personal directivo como el operativo necesitan a diario consultar los procedimientos que se realizan en la empresa.

8. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos. Considerando que haya una consulta frecuente del manual y apego a su contenido, esto estimulará el estimar un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas o en los procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.

9. Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles. El trabajo de auditoría administrativa invariablemente es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con manuales de procedimientos que guíen a quienes se encarguen de dicho trabajo (Ibid:394).

3.4.4 Contenido del manual de procedimientos.

Los principales aspectos que debe contener un manual de procedimientos son los siguientes:

- Identificación.
 - Índice o contenido.
 - Prólogo y/o introducción.
 - Objetivo de los procedimientos.
 - Áreas de aplicación.
 - Políticas o normas de operación.
 - Descripción de las operaciones.
 - Formularios o impresos.
 - Diagramas de flujo.
-
- *Identificación.* En este apartado se incluyen los datos siguientes:
 - Nombre de la empresa.

- Nombre completo del o de los procedimientos que refiere el manual.
 - Nombre de la unidad coordinadora cuya función básica corresponde a los procedimientos señalados.
 - Número de identificación del o de los procedimientos en su caso.
 - Lugar y fecha de elaboración.
 - Responsables de su elaboración.
 - Cantidad de ejemplares impresos (QUIROGA, 1991:230).
- *Índice o contenido.* Es la parte que presenta de una manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento o los temas principales que comprende el manual.
 - *Prólogo y/o introducción.* Aquí deben explicarse en forma clara y concisa los objetivos del manual, incluir información de cómo se utilizará y cómo y cuándo se harán las revisiones así como a quién va dirigido el manual; es conveniente incluir también un mensaje del titular de la empresa (Ibid:231).
 - *Objetivos de los procedimientos.* Es conveniente que todo procedimiento tenga su objetivo, que explique en el manual en forma clara y precisa a fin de que el personal de la empresa sepa para qué se desarrolla.
 - *Áreas de aplicación.* Se refiere al ámbito del procedimiento y contiene una relación de las unidades orgánicas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades.

La presentación de dichas unidades debe llevarse a cabo en el orden en que intervienen dentro del procedimiento (Ibid:232).

- *Políticas o normas de operación.* Para facilitar las tareas de las unidades orgánicas que intervienen en el procedimiento, se determinan las políticas o normas operativas que deben observarse en el desarrollo del procedimiento.

Las políticas o normas de operación deben prevenir situaciones alternativas que pueden presentarse al operar los procedimientos, es decir, definir expresamente qué hacer o a qué lineamientos deben referirse en casos que no se presentan habitualmente (Ibid:233).

A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriban el marco general de actuación del personal, a efecto de que éste no incurra en fallas.

- Los lineamientos se elaborarán clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores (GÓMEZ, 1997:145)

- *Descripción de las operaciones.* Es el punto central del manual de procedimientos, en este apartado deben presentarse en forma secuencial cada una de las operaciones que deben realizarse dentro de un procedimiento, al explicar en qué consisten y señalar la unidad orgánica o puesto responsable de su ejecución.

Es conveniente codificar las operaciones para mayor comprensión y manejo. Cuando se trata de procedimientos que abarcan varias áreas, deben indicarse para cada operación: la unidad orgánica encargada de su ejecución y en qué consiste cada una de las operaciones, y sólo en algunas ocasiones cuándo, cómo, con qué y en cuánto tiempo se hacen. Cuando se trata de procedimientos de una unidad orgánica debe detallarse la operación: cuándo, cómo, con qué y en cuánto tiempo se realiza, indicando el puesto responsable de su ejecución (QUIROGA, 1991:234).

- *Formularios o impresos.* Las formas impresas que se utilizan dentro de un procedimiento para captar, registrar y proporcionar informes, deben también formar

parte del manual, ya sea que se intercalen en la operación donde se originan o se incluyan como apéndices del mismo.

- *Diagramas de flujo.* Los diagramas de flujo o fluxogramas representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o materiales.

Con el fin de tener una visión de conjunto de un procedimiento se utilizan los diagramas de flujo de forma que muestran las unidades orgánicas o puestos que intervienen en el procedimiento, las operaciones que realizan, la secuencia de las mismas y el equipo utilizado en cada caso (Ibid:235).



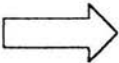






La elaboración de diagramas de flujo es importante para comprender mejor el procedimiento que se describe.

Se admiten determinados símbolos que denotan un significado preciso y para cuya utilización se aplican determinadas reglas. Los símbolos que se utilizan generalmente en los diagramas de flujo son de dos tipos:

10. Símbolos abstractos: Se trata en su mayoría de perfiles de figuras geométricas a los que se atribuye convencionalmente un significado. Se utiliza la simbología ASME (America Society of Mechanical Engineers) para representar flujos de materiales o personas y la simbología ANSI (American National Standard Institute) para representar flujos de información (figuras 3.1 y 3.2).

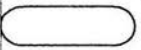



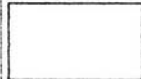
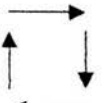
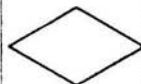
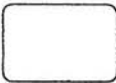


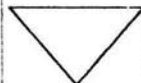




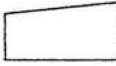
11. Símbolos figurativos: Se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecuta o experimenta una persona, una máquina, un material o un documento o dato.

Figura 3.1 Símbolos de la norma ASME para elaborar diagramas de flujo.

SIMPLES	
Símbolo	Representa
	<i>Operación.</i> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	<i>Inspección.</i> Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	<i>Desplazamiento o transporte.</i> Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	<i>Depósito provisional o espera.</i> Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	<i>Almacenamiento permanente.</i> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
COMBINADOS	
Símbolo	Representa
	<i>Origen de una forma o documento.</i> Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.
	<i>Decisión o autorización de un documento.</i> Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	<i>Entrevistas.</i> Indica el desarrollo de una entrevista entre 2 o más personas.
	<i>Destrucción de un documento.</i> Indica el hecho de destruir un documento o copia de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

Fuente: Quiroga Leos Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública, 1991, p. 242.

Figura 3.2 Símbolos de la norma ANSI para elaborar diagramas de flujo.

Símbolo	Representa	Símbolo	Representa
	<i>Terminal.</i> Indica el inicio o terminación del flujo.		<i>Conector.</i> Representa una conexión o enlace.
	<i>Disparar.</i> Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste.		<i>Conector de página.</i> Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente.
	<i>Operación.</i> Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		<i>Dirección de flujo o línea de unión.</i> Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las operaciones.
	<i>Decisión o alternativa.</i> Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		<i>Operación con teclado.</i> Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	<i>Documento.</i> Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		<i>Tarjeta perforada.</i> Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	<i>Archivo.</i> Representa un archivo de oficina, donde se guarda un documento en forma temporal o permanente.		<i>Cinta perforada.</i> Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	<i>Nota aclaratoria.</i> No forma parte del diagrama de flujo sino es un elemento que se adiciona a operación.		<i>Cinta magnética.</i> Representa cualquier tipo de cinta magnética.
	<i>Línea de comunicación.</i> Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, de radio.		<i>Teclado en línea.</i> Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora.

Nota: Los símbolos con * son utilizados en combinación con el resto cuando interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

Fuente: Quiroga Leos Gustavo, Organización y Métodos en la Administración Pública, 1991, p. 243.

Las principales recomendaciones en la utilización de los símbolos en los diagramas de flujo son:

- No mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- No debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos (Ibid: 241).
- Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño, salvo el caso de que se quiera resalta alguna situación especial.
- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas.
- Cuando el símbolo terminal identifique una unidad orgánica, debe contener el nombre completo de ella; si se emplean iniciales para identificar la unidad orgánica se debe indicar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- Cuando se presentan varias copias de un documento, el original identifica con la letra o y las copias mediante dígitos: 1,2,3., anotados en el extremo derecho del símbolo.
- Cuando se tiene una gran cantidad de conectores se puede adicionar un color al símbolo o a su contenido para facilitar su localización o se puede colocar, antes o después del conector, el símbolo terminal cuyo contenido es el nombre de la unidad orgánica, el nombre de una operación en donde se encuentra el conector destino.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.

- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, además se debe tener presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.

- El contenido del conector de página debe ser numérico, en el entendido de que el símbolo que indica el destino debe contener el número de página donde continúa el diagrama, y el símbolo que indica la procedencia debe contener el número de página de donde proviene el diagrama (Ibid:244).

Se puede utilizar distintos tipos de fluxogramas de acuerdo con las necesidades que se deseen cubrir, para ello los diagramas de flujo se dividen según su formato, su objetivo o propósito y a la naturaleza de los datos. Un diagrama completo puede agrupar varias clases de diagrama de flujo.

1. Por su **formato** se clasifican en:

Verticales. El flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo.

Horizontales. El flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha.

Panorámicos. Una sola carta representa el proceso entero. Registra en línea vertical y horizontal y la participación de más de un puesto o departamento.

Arquitectónicos. Describe el itinerario o ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo.

2. Por su **propósito** existen diagramas:

De forma. Se ocupa fundamentalmente de una forma, con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones, se utiliza el formato horizontal (Ibid:248).

De labores. Son diagramas abreviados del proceso. Sólo presentan las operaciones en que se compone el procedimiento y el puesto o departamento que las ejecuta. Se utiliza el formato vertical (Ibid:251).

De método. Presentan la manera de realizar cada operación del procedimiento, dentro de la secuencia establecida y la persona que debe realizarla. Se utiliza el formato vertical.

Analítico. Presenta no sólo cada uno de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para qué sirven cada una de las operaciones dentro del procedimiento, y cuando el dato es importante, consignan el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria.

De espacio. Presenta el itinerario y la distancia que recorre la forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, y señala el espacio por el que se desplaza. Se utiliza el formato arquitectónico.

Combinados. Presenta una combinación de dos o más de las clases anteriores. Se utiliza el formato vertical para combinar labores, métodos y análisis. Se emplea el formato panorámico para combinar varias formas y labores de varios puestos o departamentos.

3. Por la **naturaleza de los datos** se clasifican en:

Cualitativos. Si sólo describen la sucesión de gases de un proceso en el orden en que ocurren; las personas o unidades orgánicas que las ejecutan y el método empleado, sin indicar cantidades ni tiempos.

Cuantitativos. Cuando además de consignar las etapas de un proceso en el orden en que ocurren registran cantidades como número de unidades producidas, distancias recorridas.

Con escala de tiempo. En cualquiera de los dos casos anteriores en que se relacionan los datos con su ejecución en el tiempo (Ibid:254).

En este capítulo se habló de los diferentes tipos de estructuras que existen, las cuales van a tener aplicación en el capítulo V, al diseñar la estructura del Despacho Contable de Nueva Creación, para que cada uno de los integrantes tenga conocimiento de las funciones y responsabilidades que tiene a su cargo y pueda desempeñarlas eficientemente de tal manera que contribuya a la productividad de la empresa.

Además de explicar en forma detallada la información y aspectos que deben contener el manual de organización y de procedimientos, para que las empresas puedan realizar las operaciones internas, con el fin de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Por lo que en el siguiente capítulo, se definirán algunos temas relacionados con la contabilidad de las empresas, para posteriormente en el capítulo V elaborar un sistema contable que le permita al Despacho realizar la codificación de las operaciones de manera correcta.

Iniciando en el capítulo IV, con la conceptualización de contabilidad, de información financiera, para considerar a continuación sus características y los elementos que componen la estructura básica de la contabilidad; y enseguida se abordará el estudio de los estados financieros, los cuales constituyen el medio para allegar a la empresa de la información necesaria para la toma de decisiones.

CAPÍTULO IV. CONTABILIDAD.

Este capítulo está enfocado a la contabilidad, la cual satisface, a través de la información financiera que obtiene, necesidades concretas de las entidades económicas. Dichas necesidades son la orientación para tomar decisiones y el control de las operaciones.

La contabilidad por medio de la información financiera ofrece elementos de juicio a los responsables de cada empresa para tomar decisiones sobre las políticas que deben regir los destinos de la organización. Como consecuencia de celebrar diversas operaciones, las empresas presentan al término de determinados periodos, una cierta situación financiera y obtienen un resultado de operación que puede ser favorable o no.

La contabilidad también satisface por medio de la información financiera la necesidad de control en las entidades, existe control cuando se ejerce vigilancia sobre su patrimonio y sobre aquellos de quienes depende su conservación. Por lo que la obtención de la información financiera es muy importante, porque de ella depende la correcta y adecuada elaboración de los estados financieros.

4.1 DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD.

La **contabilidad** es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar, clasificar y registrar las operaciones practicadas por las entidades económicas a fin de generar información oportuna, relevante y veraz, con el objeto de facilitar la interpretación y la adecuada toma de decisiones.

4.2 CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

La **información financiera** es la comunicación de sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos materiales expresados en unidades monetarias.

Dicha información para comunicar objetivamente lo ocurrido en el ejercicio financiero, debe reunir ciertas características: la *Utilidad*, la *Confiabilidad* y la *Provisionalidad*.

1. *Utilidad*. Es la característica de la información financiera, por virtud de la cual ésta se adecua al propósito del usuario. Estos propósitos son diferentes en detalle para cada usuario pero todos tienen la comunidad de interés económico en la entidad, entre esos interesados se encuentran: la administración, inversionistas, accionistas, trabajadores, proveedores, acreedores, autoridades gubernamentales.

Se considera que la información financiera tiene la cualidad de adecuarse al propósito del usuario, cuando su contenido informativo está basado en:

- **Significativo**. Capaz de representar mediante símbolos – palabras y cifras- a la entidad económica y su evolución, su estado en el tiempo y sus resultados de operación.
- **Relevante**. Selecciona los elementos informativos para optimizar la comunicación que emite.
- **Veraz**. Es objetivo en la representación financiera de la entidad.
- **Comparable**. Permite que la información pueda confrontarse en los diferentes puntos del tiempo para una entidad y entre dos o más entidades entre sí.

Un contenido informativo correcto no basta si este no es oportuno; lo cual significa que la adecuación al usuario y por lo mismo la utilidad de la información financiera no se logra, si ésta no llega a manos del usuario cuando pueda utilizarla para tomar decisiones a tiempo y lograr sus fines.

2. *Confiabilidad*. Es la característica de la información financiera, por virtud de la cual ésta es aceptada y utilizada por el usuario para tomar decisiones basándose en ella.

Se considera que la información es confiable, cuando cumple los siguientes requisitos:

- **Estabilidad.** Indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación de los datos, su cuantificación y su presentación.

- **Objetividad – Imparcialidad.** Implica que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.

- **Verificabilidad.** Posibilidad de que aplicando repetitivamente un criterio o un procedimiento para obtener información, se llegue a los mismos resultados.

3. **Provisionalidad.** Es la característica de la información financiera por virtud de la cual no representa hechos totalmente consumados.

La necesidad de tomar decisiones obliga a hacer cortes en la vida de la empresa para presentar los resultados de operación y la situación financiera y sus cambios incluyendo eventos cuyos efectos no terminan a la fecha de los estados financieros (ELIZONDO, 1997:94).

4.3 ELEMENTOS QUE COMPONEN LA ESTRUCTURA BÁSICA DE LA CONTABILIDAD.

La estructura está compuesta por varias clases de conceptos ordenados de acuerdo con su jerarquía, que son:

- Principios.
- Reglas particulares.
- Criterio prudencial.

4.3.1 Principios.

Los **principios de contabilidad** son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros.

Los principios que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son:

Entidad. La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

Realización. La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.

Periodo contable. La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales.

Los principios de contabilidad que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son:

Valor histórico original. Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

Negocio en marcha. La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos.

Dualidad económica. Esta dualidad se constituye de:

- 1) Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines.
- 2) Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en su conjunto.

La doble dimensión de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades.

El principio que se refiere a la información es el de:

Revelación suficiente. La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

Los principios que abarcan las clasificaciones anteriores como requisitos generales del sistema son:

Importancia relativa. La información que aparece en los estados financieros deben mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios.

Consistencia. Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados

financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la información debe ser justificado y es necesario advertirlo claramente en la información que se presenta, indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables. Lo mismo se aplica a la agrupación y presentación de la información (Ibid: 49).

4.3.2 Reglas particulares.

Las **reglas particulares** son la especificación individual y concreta de los conceptos que integran los estados financieros y se dividen en:

- 1) Reglas de valuación. Son procedimientos específicos para cuantificar transacciones financieras. Se refieren a la aplicación de los principios y a la cuantificación de los conceptos específicos de los estados financieros.
- 2) Reglas de presentación. Son procedimientos específicos para presentar información financiera. Se refieren al modo particular de incluir adecuadamente cada concepto en los estados financieros.

4.3.3 Criterio prudencial.

El **criterio prudencial** es la opción para ejercer un juicio profesional basado en la preparación, experiencia y pericia del Contador, cuando los principios de contabilidad y sus reglas no proporcionan guías que resuelvan con relativa sencillez una determinada situación.

La medición o cuantificación contable no obedece a un modelo rígido, sino que requiere de la utilización de un criterio general para elegir entre alternativas que se presentan como equivalentes, tomando en consideración los elementos de juicio disponibles (Ibid:48).

4.4 ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS.

Los estados financieros básicos deben cumplir el objetivo de informar sobre la situación financiera de la empresa en cierta fecha y los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera por el periodo contable terminado en dicha fecha.

De aquí se desprende que los estados financieros básicos son:

- Estado de Resultados.
- Balance General.
- Estado de Cambios en la Situación Financiera.
- Estado de Variaciones en el Capital Contable.

4.4.1 Estado de Resultados.

El estado de resultados es aquel que muestra los ingresos, costos y gastos y la utilidad o pérdida resultante durante un periodo determinado de una entidad económica.

El estado de resultados tiene las siguientes características:

1. Muestra el resultado obtenido por las entidades económicas en el desarrollo de sus operaciones. Dicho resultado puede ser utilidad o pérdida.
2. Se trata de un estado financiero dinámico, en virtud de que su información se refiere a un periodo determinado.
3. El estado de resultados se compone de:

Encabezado: Nombre de la empresa, nombre del estado financiero y ejercicio contable o período al cual se refiere.

Cuerpo: Conceptos de Ingresos, Costos, Gastos y la naturaleza del resultado obtenido y sus valores.

Pie: Nombre, firma y cargo de la persona que lo formuló y las notas aclaratorias.

4. El estado de resultados puede presentarse tanto en forma de cuenta como de reporte.

Los objetivos del estado de resultados son:

- Evaluar la rentabilidad de una empresa.
- Estimar su potencial de crédito.
- Estimar la cantidad, el tiempo y la certidumbre de un flujo de efectivo.
- Evaluar el desempeño de una empresa.
- Medir riesgos (Ibid:115).

4.4.2 Balance General.

El balance general o estado de situación financiera es aquel que muestra la situación financiera de una entidad económica a una fecha determinada.

La ecuación contable es la siguiente:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} + \text{CAPITAL}$$

El balance general tiene las siguientes características:

1. Muestra la situación financiera de las entidades económicas, es decir da a conocer el valor monetario de su Activo, Pasivo y Capital.
2. Se trata de un estado financiero estático, lo cual significa que el contenido de su información se presenta a una fecha determinada.

3. El estado se compone de:

Encabezado: Nombre de la empresa, nombre del estado financiero y la fecha a la cual se formula.

Cuerpo: Concepto del Activo, Pasivo y Capital y sus valores.

Pie: Nombre, firma y cargo de la persona que lo formuló y las notas aclaratorias.

4. El cuerpo del balance general puede presentarse en forma de cuenta u horizontal o en forma de reporte o vertical (Ibid:108).

4.4.3 Estado de Cambios en la Situación Financiera.

El estado de cambios en la situación financiera es un estado financiero básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado.

Es un estado dinámico porque muestra información de un periodo determinado.

Los objetivos del estado de cambios en la situación financiera consisten en proporcionar información relevante y condensada de un periodo para que los usuarios tengan elementos para:

- a) Evaluar la capacidad de la empresa y poder generar recursos.
- b) Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, pagar dividendos y en su caso anticipar las necesidades de obtener financiamiento.

c) Evaluar los cambios ocurridos en la situación financiera de la empresa derivados de transacciones de inversión y financiamiento ocurridos durante un determinado periodo.

4.4.4 Estado de Variaciones en el Capital Contable.

El estado de variaciones en el capital contable es un estado financiero básico que muestra las alteraciones sufridas en el patrimonio de los socios durante un periodo determinado. Es un estado dinámico porque muestra información de un periodo determinado.

Los objetivos del estado de variaciones en el capital contable son los siguientes:

- a) Mostrar los incrementos de las aportaciones de capital.
- b) Mostrar al accionista o socio las alteraciones que ha sufrido su patrimonio.
- c) Reflejar la capitalización de las utilidades (Ibid:111).

4.5 PROCESO CONTABLE.

La contabilidad persigue como objetivo básico, la captación de información financiera. Sin embargo, inicialmente es preciso organizar el sistema por medio del cual sea posible el tratamiento de los datos, desde su captación, hasta su presentación.

El **proceso contable** se puede definir como el conjunto de fases o etapas a través de las cuales la contaduría cumple con sus objetivos (RODRÍGUEZ, 1996:41).

Las etapas del proceso contable son las siguientes:

- a) *Sistematización*. Es la fase inicial del proceso contable que organiza los elementos que participan en la generación de información financiera, en un

organismo social. Por medio del cual es posible el tratamiento de los datos, a partir de su captación.

b) *Valuación.* Es la segunda etapa del proceso contable, consiste en cuantificar, en términos monetarios las transacciones financieras que efectúa una empresa. Es decir, se requiere medir los datos sobre transacciones financieras en términos de unidades monetarias con base en las reglas de cuantificación. En sí, dicha medición o cuantificación constituye una valuación.

c) *Procesamiento.* Esta fase consiste en registrar las operaciones o transacciones realizadas por la empresa, elaborando estados financieros. Aquí se precisa registrar los datos financieros en documentos y libros específicos con la finalidad de: clasificarlos, sintetizarlos y presentarlos, de manera accesible para sus usuarios.

d) *Evaluación.* Esta etapa del proceso consiste en calificar la información consignada en estados financieros, respecto a transacciones realizadas por la entidad; la información plasmada en estados financieros debe realizarse e interpretarse a efectos de conocer realmente la situación financiera y los resultados de la empresa. Como resultado de tal análisis e interpretación se emite una calificación sobre la información financiera con el propósito de darla a conocer a las personas responsables de tomar decisiones.

e) *Información.* Esta última etapa del proceso contable consiste en comunicar por medio de un informe, los resultados obtenidos en la fase de evaluación la situación financiera de la organización, incluyendo recomendaciones de acción.

4.6 MANUAL DEL SISTEMA DE CONTABILIDAD.

Un manual es un instrumento importante en la administración, puesto que persigue la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

4.6.1 Definición.

El **manual del sistema de contabilidad**, trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. 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. Una de las actividades que debe emprender el Departamento de Contabilidad es la preparación de un manual que sirva de referencia al registrar las transacciones contables, donde además de los números y títulos de las cuentas, se describe en forma detallada lo que se debe registrar en cada una de ellas, los documentos que dan soporte a la transacción, así como lo que representa su saldo; el cual no sólo servirá para auxiliar al personal ya establecido, sino que además ayudará a capacitar a los nuevos miembros.

Un manual del sistema de contabilidad puede contener las siguientes secciones:

- a) Lugar que ocupa el Departamento de Contabilidad en la organización de la empresa.
- b) Descripción del sistema de contabilidad.
- c) Operaciones internas del personal de contabilidad.
- d) Manejo de registros.
- e) Control de la elaboración de información financiera.
- f) Control de las formas.
- g) Manejo de archivos.

4.6.2 Instructivo del catálogo de cuentas.

El instructivo, es un medio de información que sirve para instruir o enseñar sobre una cosa.

El **instructivo del catálogo de cuentas**, es de mucha utilidad para fines de adiestramiento y presenta además la manera de realizar cada operación del

procedimiento de registro, dentro de la secuencia establecida. Y la persona que debe realizarlo.

Por ello es conveniente establecer un documento que explique detalladamente la manera correcta de utilizar el catálogo de cuentas de una empresa.

Dicho instructivo puede contener las siguientes secciones:

- Su objeto.
- Reglas de ejecución.
- Manejo de las cuentas (Ibid: 121).

Aun el más pequeño sistema contable debe tener un catálogo de cuentas, el cual viene a representar la estructura del sistema contable.

El **catálogo de cuentas** es un listado que incluye el número y el nombre de cada una de las cuentas que son usadas en el sistema de contabilidad de una entidad económica.

Este catálogo debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas; y éstas deben colocarse en el orden de las cinco partes o clasificaciones básicas: activo, pasivo, capital, ingresos y gastos (Ibid: 122).

4.6.3 Guía de contabilización.

La **guía de contabilización** es un documento en el que detalladamente y por cada operación, se indican los asientos a correr, con mención de los documentos fuente de datos que los captan y documentos que los contabilicen; pues al determinar los asientos para registrar todas las operaciones posibles de la empresa dentro de sus actividades normales, tendrán que citarse las cuentas que deban afectarse.

Además, sirve para personas que no cuenten con amplios conocimientos contables, el cual deberá contener los siguientes aspectos:

- a) Número consecutivo de la operación.
- b) Clase de operación.
- c) Documento fuente de datos.
- d) Documento contabilizador que en su caso debe expedirse.
- e) Periodicidad.
- f) Documento conexo que deba formularse.
- g) Diario en que se registrará la operación, si hubiese varios.
- h) Cuentas y subcuentas que, según catálogo, deban cargarse o abonarse (Ibid: 123).

Este capítulo tuvo como finalidad abarcar en forma general los conceptos relativos a la estructura de la contabilidad, señalando algunos aspectos que deben tomarse en consideración para que exista en cualquier tipo de empresa un sistema contable eficiente.

Por lo que las empresas deben de tener elaborado un manual que les sirva de referencia al registrar las operaciones, conteniendo éste un catálogo de cuentas establecido y una guía de contabilización que le permita lograr una buena visión del sistema contable de la entidad y advertir cómo deben registrarse las transacciones, de acuerdo con los principios de contabilidad.

Cuando existan dudas sobre cuál es la cuenta que corresponde, debe consultarse el manual. Por tanto, debe ser un documento que facilite a la persona que va a registrar las operaciones lo más explícito posible.

CAPÍTULO V.

ECONOMÍA DE URUAPAN MICHOACÁN.

La Ciudad de Uruapan Michoacán, ha tenido un crecimiento constante en la población, lo que provoca que aumente directamente el sector económico porque se genera una mayor demanda de productos y/o servicios.

Además, es una ciudad con atracción turística para los extranjeros por tener riquezas naturales abundantes, tradiciones y costumbres diferentes a otras; lo que significa que se tienen entradas de capital de fuentes externas (turistas) importantes.

A continuación se hace mención de la situación geográfica de la ciudad de Uruapan, referentes a habitantes, extensión territorial, además de enmarcar los sectores económicos del municipio.

5.1 SITUACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO DE URUAPAN.

5.1.1 Coordenadas geográficas.

La Ciudad de Uruapan Michoacán se encuentra ubicada al norte $19^{\circ} 38'$, al sur $19^{\circ} 12'$ de latitud norte; al este $101^{\circ} 56'$ y al oeste $102^{\circ} 22'$ de longitud oeste.

5.1.2 Clima.

El municipio de Uruapan, mantiene en el transcurso del año y a través de sus diferentes situaciones geográficas, climas con temperaturas promedio diferente y está catalogado entre los mejores climas del mundo. Los climas son: cálido sub-húmedo, con lluvias en verano con una temperatura promedio de 23.4 grados centígrados y una precipitación pluvial promedio anual de 1127.4 ml. Semi-cálido sub-húmedo con lluvias en verano con una temperatura de 23 grados centígrados y precipitación promedio anual de 1622 ml. Templado húmedo con abundantes lluvias en verano con una temperatura de 18.8 grados centígrados y una precipitación pluvial promedio anual de 1622 ml.

5.1.3 Porcentaje territorial.

La extensión territorial del Municipio de Uruapan, Mich., es de 761 Km. cuadrados, representando estos el 1.46% del total de la superficie estatal. INEGI 1993.

5.1.4 Colindancias.

El municipio de Uruapan, colinda al norte con los municipios de Charapan, Paracho, Nahuatzen, al este con Ziracuaretiro y Taretan, al sur con Gabriel Zamora, al oeste con los municipios de Tancitaro, Nuevo Parangaricutiro, Peribán y los Reyes (INEGI, 1995:6).

5.1.5 Localidades.

El municipio de Uruapan, tiene centros rurales de población de diversos tamaños y características geográficas, siendo las más importantes:

- Nuevo Zirosto.
- Santa Ana Zirosto.
- Corupo.
- Angahuan.
- San Lorenzo.
- Capacuaro.
- Caltzontzin.
- Jicalán.
- Jucutacato.
- San Martín Buenos Aires.
- Las Cocinas.

Además es necesario considerar que el municipio de Uruapan, cuenta con aproximadamente 50 rancherías o centros de población menores dispersos a lo largo de la superficie municipal.

5.2 POBLACIÓN TOTAL DEL MUNICIPIO.

De acuerdo al conteo de 1995 INEGI en el estado de Michoacán se determinaron 3,869,133 habitantes, de los cuales, 1,883,331 son hombres, lo que representa un 48.68% y 1,985,802 son mujeres representando un 51.32% del total.

De acuerdo al conteo de 1995 en el municipio de Uruapan se tiene una población de 250,717 habitantes, que representan el 6.48% del total de la población del estado, su tasa de crecimiento es del 3.10% anual y la densidad de la población es de 263 habitantes por kilómetro cuadrado (Ibid:12).

5.3 SECTORES ECONÓMICOS DEL MUNICIPIO.

5.3.1 Agricultura.

Es una actividad preponderante en el desarrollo del municipio de Uruapan, siendo sus principales cultivos: la caña de azúcar, maíz, aguacate, durazno, café, guayaba y hortalizas como jitomate, chile y calabacita.

5.3.2 Ganadería.

En 1995, en el municipio de Uruapan, Mich., la actividad pecuaria tiene regular importancia, destinando para tal efecto 8305 hectáreas principalmente de pastizales, mismos que representan un 10.9% de las disponibles en el municipio de Uruapan, Mich. De igual manera la mayor explotación pecuaria es la de bovinos y en menor proporción porcinos, ovinos, avícolas, abejas y caprinos (Ibid:118).

Las técnicas utilizadas en la ganadería van desde las más rudimentarias y tradicionales en su mayoría hasta aquellas en las que se utiliza alta tecnología.

5.3.3 Forestal.

La superficie de hectáreas destinadas para fines forestales es de 38,520 hectáreas, lo cual representa un 50% del total de hectáreas disponibles en el municipio.

La mayor parte de los recursos forestales del municipio son de la familia de las coníferas, principalmente el pino, y en menor proporción se encuentra la familia de las latifoliadas.

En 1995 se contaba con 327 unidades rurales de producción forestal, es decir aquellas que realizaron actividades relacionadas con el aprovechamiento de los recursos forestales, 80 de producción de maderables, ya sea a partir del corte de árboles para madera, leña o carbón y 304 son de actividad de recolección, como lechuguilla, candelilla, resina, etc.

5.3.4 Agroindustria.

Representa un sector importante y de suma potencialidad ya que el municipio es eminentemente agrícola, por lo que el procesamiento de los productos de la tierra se convierten en un aspecto fundamental, ya que los productos se comercializan con un valor agregado. Dentro de la agroindustria se encuentran las empacadoras de aguacate y frutas y los aserraderos y fábricas de productos de madera. (Ibid:19).

5.3.5 Industria.

La industria del municipio de Uruapan está representada en un 95% por micro industrias de características familiares, por lo que resulta de gran importancia fortalecer este sector, con la implantación de políticas y estrategias que permitan el desarrollo de dicha actividad en el municipio.

Se tienen 170 micro empresas, siendo las más importantes de ellas: talleres automotrices, talleres metal – mecánicos, fábrica de producción de alimentos y fábricas de materiales para la construcción entre otras.

Las industrias del municipio son en su mayoría consideradas como microempresas, con una estructura familiar, y la tecnología que utilizan es muy variada, desde la producción de tipo artesanal, hasta la totalmente automatizada en las industrias medianas y grandes, como INPAMEX, MARVES, ARTIFIBRAS, CHOCOLATERA MOCTEZUMA, etc. (Ibid:22).

5.3.6 Comercio y Servicios.

La ciudad de Uruapan, ha tenido una gran expansión en el aspecto comercial y de servicios, por lo que esta actividad agrupa una parte importante de los inversionistas y genera la mayor parte de empleos directos e indirectos en el municipio.

El municipio cuenta con aproximadamente 1158 comercios clasificados en 80 giros de los cuales son de abarrotes, farmacias, abarrotes con venta de vinos, tiendas de ropa, refaccionarias, papelerías e imprentas y ferreterías, entre otros.

Los servicios con los que se cuentan para atender la demanda de la población uruapense son 378 empresas de servicios representadas por cafeterías, restaurantes, hoteles, constructoras, servicios profesionales independientes, estacionamientos, bancos y seguros.

Por lo que considero que no es que se requiere que se incrementen los Servicios Profesionales de Contadores en el municipio, sino lo que se necesita es el mejoramiento en la calidad de sus servicios, dando en el entendido que éstos presten servicios de calidad, confiabilidad y seguridad a los clientes.

La sociedad de la Ciudad de Uruapan necesita profesionales honestos que satisfaga con los requerimientos que el cliente solicite.

Los Licenciados en Contaduría que establezcan un Despacho deben procurar tener por escrito los lineamientos que deben seguir sus empleados en la forma de trabajo para que la realicen adecuadamente.

En el siguiente capítulo, haré énfasis en la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación, el tipo de técnica utilizado, cómo se determinó la muestra y el análisis de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO VI.

METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN.

En este capítulo, se llevará acabo la propuesta de una estructura administrativa y contable definida a una micro empresa que esté constituida o conformada como un Despacho Contable, pues a través de la aplicación de técnicas de recopilación, tales como cuestionarios, me percaté de que en la Ciudad de Uruapan los Contadores que integran los Despachos no se han dado cuenta de que el tener una estructura administrativa y contable establecida por escrito, les va ayudar a mejorar el funcionamiento del mismo y por consiguiente a ofrecer servicios de calidad.

6.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN.

Los Despachos Contables del Municipio de Uruapan necesitan aumentar la calidad de los servicios para atender la demanda de la población, siendo por consiguiente de vital importancia una mejor preparación para prestar servicios profesionales independientes de calidad.

Porque una empresa independientemente del giro, del fin que persiga, requiere tener establecido por escrito las bases, políticas y funciones para que sirva de herramienta fundamental en el trabajo, que conlleve a mejores resultados.

La propuesta de la estructura administrativa y contable va dirigida a aquellos despachos, que de acuerdo a la clasificación de Nacional Financiera son micro empresas que tienen hasta 20 empleados.

Además, a través de la implantación del diseño, el propio Despacho podrá tener la suficiente capacidad para cumplir con las necesidades de los clientes. Le va a favorecer porque se va a establecer las bases de trabajo como medida de control para tener un ritmo de eficiencia, pues actualmente la sociedad requiere de información completa y oportuna para solucionar los problemas cada vez más complejos.

Pero, para que puedan obtener lo anteriormente señalado se requiere que se tenga establecido por escrito, la estructura administrativa y contable que van a manejar de manera interna y que en un determinado momento o situación va a relucir de manera externa al ofrecer los servicios a los clientes; reflejando preparación, confianza y calidad en los trabajos o servicios solicitados por ellos.

6.2 OBJETIVO E HIPÓTESIS.

La Hipótesis planteada es la siguiente: " Los Despachos Contables de la Ciudad de Uruapan no cuentan con una Estructura Administrativa y Contable establecida por Escrito ".

Los Objetivos son los siguientes:

- Presentar la importancia y el beneficio de establecer una estructura administrativa y contable para un Despacho de Contadores.
- Constituir la propuesta como una herramienta de apoyo para la inducción de personal.
- Proponer el diseño de la estructura administrativa y contable, demostrando que permite el mejoramiento en la efectividad y simplificación en los trabajos asignados, reflejando con esto la mejor presentación de sus servicios.

6.3 METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA INVESTIGACIÓN.

El tipo de investigación fue dirigida en función de los objetivos definidos que se mencionan anteriormente.

6.3.1 Tipo de investigación.

De acuerdo con el periodo en que se capta la información, el estudio es:

a) Retrospectivo parcial: Porque es un estudio que cuenta con una parte de la información, el resto está por obtenerse, es decir, primero se obtuvo información documental de libros acerca de los elementos que se requieren como base para diseñar la estructura administrativa y contable, y posteriormente a través de la aplicación del cuestionario se obtuvieron los resultados (MÉNDEZ, 1998:11).

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado, el estudio es:

a) Transversal: Porque es un estudio a través del cual se miden las características de un grupo en un momento dado, como es este caso que únicamente se analizaron las empresas de servicios de la ciudad de Uruapan Michoacán, que son Despachos Contables (Ibid:12)

De acuerdo con la comparación de las poblaciones, el estudio es:

a) Descriptivo: Porque sólo se describen las características que presenta un grupo, como es el caso de los Despachos Contables.

6.3.2 Determinación de la muestra.

La fórmula que se utilizó para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente, la cual es para poblaciones finitas (menos de 500,000 elementos):

$$n = \frac{o^2 N p q}{e^2 (N - 1) + o^2 p q}$$

En donde:

o = coeficiente de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación

n = tamaño de la muestra

Datos:

o = .95

N = 48

p = .50

q = .50

e = .05

n = 31

Sustitución:

$$n = \frac{(.95)^2 (48) (.50) (.50)}{(.05)^2 (48 - 1) + (.95)^2 (.50) (.50)} = 31 \text{ cuestionarios a aplicar}$$

Tuve como medio para recabar el número de despachos contables en la Ciudad de Uruapan Michoacán, dos referencias, aplicando investigación de campo, es decir me informé entre algunos Contadores cuál era el número de despachos afiliados al Colegio de Contadores y cuántos a la Asociación de Contadores; y las referencias fueron que 28 despachos correspondían al Colegio y 20 a la Asociación; por lo cual determiné que mi universo estaba constituido por 48 despachos contables, entre los cuales era necesario calcular el tamaño de la muestra mediante la aplicación de la fórmula anterior, y el resultado que se obtuvo fue que tenía que aplicar los cuestionarios sólo a 31 Despachos de Contadores.

6.3.3 Diseño del instrumento de recopilación de información.

La técnica de investigación que se utilizó, es el cuestionario, el cual consiste en una serie de preguntas, las cuales se dirigen a una persona encargada del Despacho, a fin de recabar datos importantes para esta investigación.

El cuestionario está constituido por el objetivo general del mismo, es decir que información pretendo obtener al aplicarlo; y por 10 preguntas, de las cuales 6 son abiertas para que la persona que lo conteste de su criterio, punto de vista o comentario personalizado y las restantes son cerradas.

Este fue elaborado de tal forma, que le fuera sencillo al encuestado contestarlo, teniendo como fin primordial, la obtención de datos concernientes a la organización interna y a los servicios que ofrecen ellos mismos.

A continuación se presenta el cuestionario que fue aplicado:

CUESTIONARIO

OBJETIVO: Obtener Información acerca de los Servicios que Ofrecen los Despachos, además de Conocer su Estructura Contable y Administrativa.

Conteste las siguientes preguntas:

1- Nombre del Despacho: _____

2- ¿Cómo está Constituido?

Sociedad Civil

Persona Física

3- ¿Con Cuánto Personal Cuenta?

3 - 5 personas

6 - 8 personas

9 personas en adelante

4- ¿Cuáles son los Clientes más Usuales del Despacho?

Personas Físicas

Personas Morales

5- ¿Qué Servicios Ofrece a los Contribuyentes y en qué Consiste cada uno?

Contable _____

Fiscal _____

Auditoría _____

Administrativo _____

Finanzas _____

6- ¿Cuál de los servicios mencionados anteriormente, es el más requerido por los clientes? _____

7- ¿En el Despacho se Cuenta con un Manual de Organización? (En caso de no contar, consideran que es necesario que se tengan definidas las actividades, funciones y responsabilidades de los empleados en un documento por escrito?)

8-¿Qué Puestos Ocupan sus Trabajadores Dentro del Despacho?

9- ¿ Cuenta con un Catálogo de Cuentas y una Guía Contabilizadora? Sí o No y Por qué. _____

10- Sus clientes pertenecen principalmente a:

Cd. de Uruapan

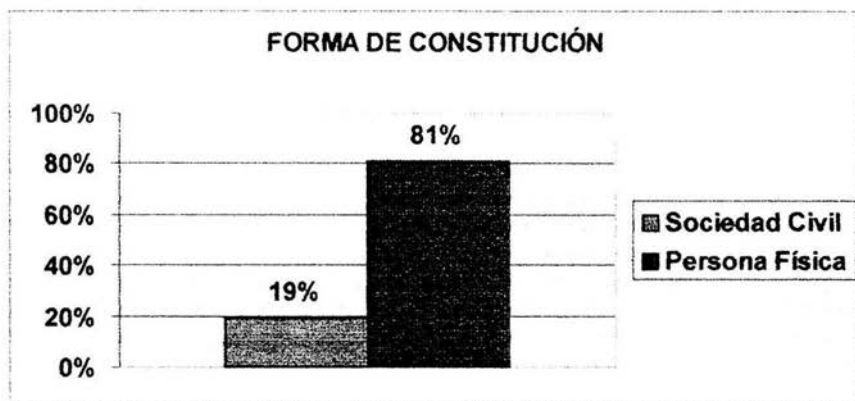
Otro Lugar

GRACIAS POR LA ATENCIÓN BRINDADA.

6.4 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.

Cada una de las respuestas fueron graficadas, considerando a los 31 Despachos encuestados el 100%.

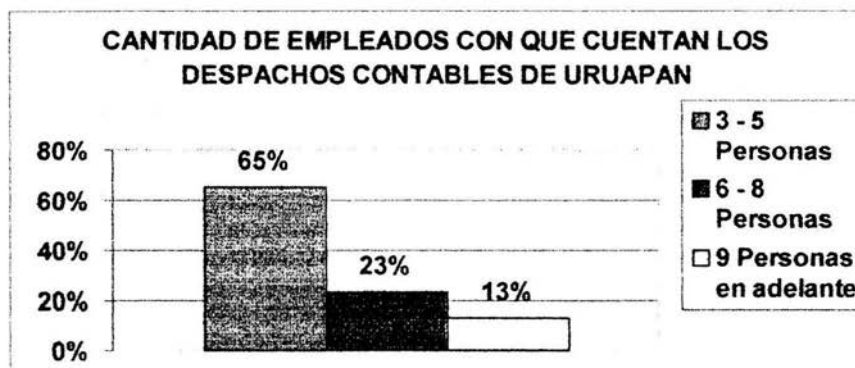
Gráfica 6.1



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

El 19% de los cuestionarios aplicados en los Despachos Contables de la Ciudad de Uruapan Michoacán, están constituidos como Sociedad Civil y el 81% de los mismos, son Personas Físicas que no están asociadas con algún otro colega y que generalmente el tamaño del despacho es micro pequeño.

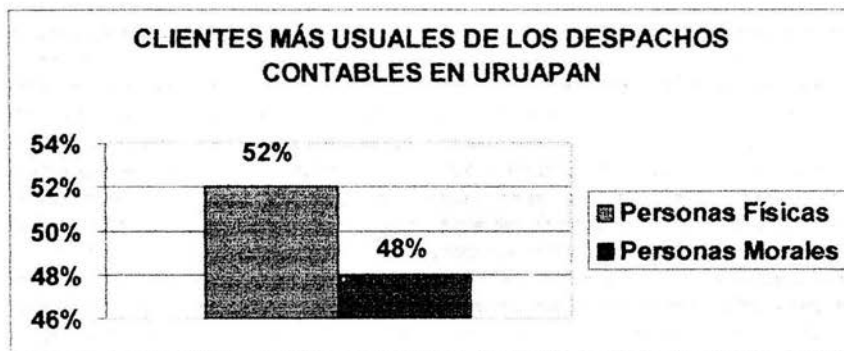
Gráfica 6.2



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

De la aplicación de los 31 cuestionarios, el 65% de los Despachos Contables en Uruapan, está representado por aquellos que tienen de 3 a 5 personas laborando dentro de su despacho, significando que el tamaño de la mayoría de los Despachos es micro, de acuerdo a la clasificación de Nacional Financiera; pues el 23% de éstos, tienen de 6 a 8 personas y sólo el 13% cuentan con 9 personas en adelante como empleados.

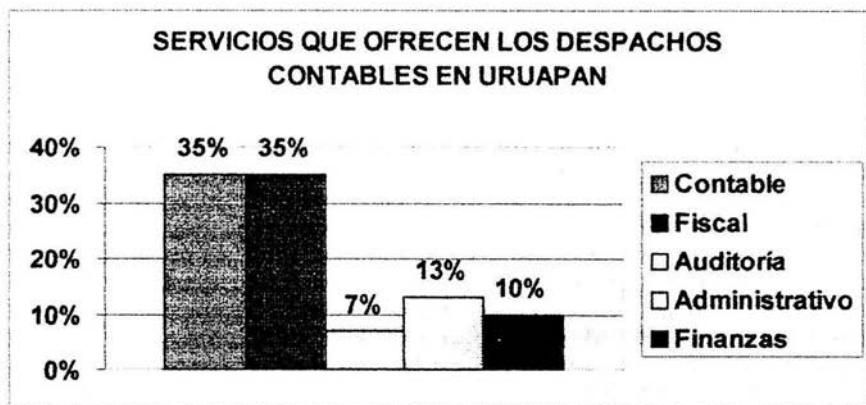
Gráfica 6.3



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

De los despachos a los cuales se les aplicó el cuestionario, el 52% opinó que sus clientes más usuales son Personas Físicas y el 48% opinaron que son Personas Morales.

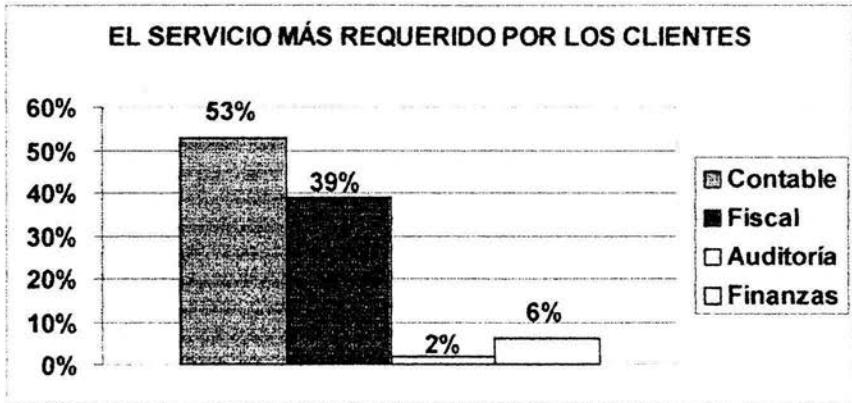
Gráfica 6.4



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

Por medio de esta gráfica, se percibe que los 31 despachos a los cuales se les aplicó el cuestionario ofrecen de manera indispensable el servicio contable en un 35% que corresponde a la clasificación, codificación y captura de la información financiera para emitir estados financieros y el fiscal en un 35% que es el cumplimiento de obligaciones fiscales que tienen cada contribuyente; pero sólo el 7% de los 31 despachos también señalaron que entre los servicios anteriores ofrecen el servicio de auditoría el cual consiste en el examen de estados financieros para emitir una opinión; el 13% de los 31 despachos también ofrecen el servicio administrativo el cual consiste en proponerle al cliente nuevas alternativas para el mejoramiento del control interno, entre otras; y finalmente el 10% de 31 despachos ofrecen el servicio financiero, el cual consiste a grandes rasgos en el análisis y proyección de estados financieros para evaluar la situación financiera de la empresa en determinado momento.

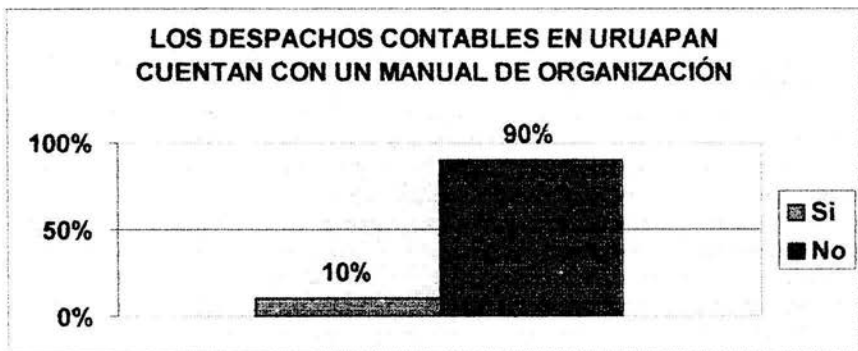
Gráfica 6.5



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

El servicio más requerido sin duda alguna por los clientes corresponde al contable, pero hay algunos despachos contables que señalaron que el Contable y el Fiscal van enlazados uno de otro, el 53% para el primero y el 39% para el segundo, pero el 2% de los encuestados opinaron que el servicio financiero junto con el contable y el fiscal era el más requerido y por último, hubo 6% de los encuestados que señalaron que el servicio de auditoría era el principal junto con el contable y fiscal.

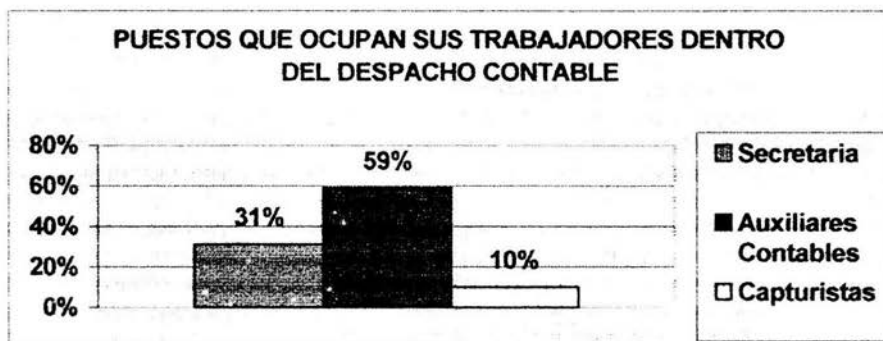
Gráfica 6.6



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

El 90% de los despachos encuestados no cuentan con un manual de organización, debido a que no le dan la importancia suficiente y consideran como improductivo el elaborarlo; pero el porcentaje restante, siendo el 10% de éstos, tienen establecido por escrito un manual de organización, pues opinan que lo utilizan como una herramienta para que el empleado tenga una visión general de cómo está estructurado el despacho contable y cuáles son las responsabilidades, funciones o actividades a que está obligado realizar dependiendo del puesto que posea.

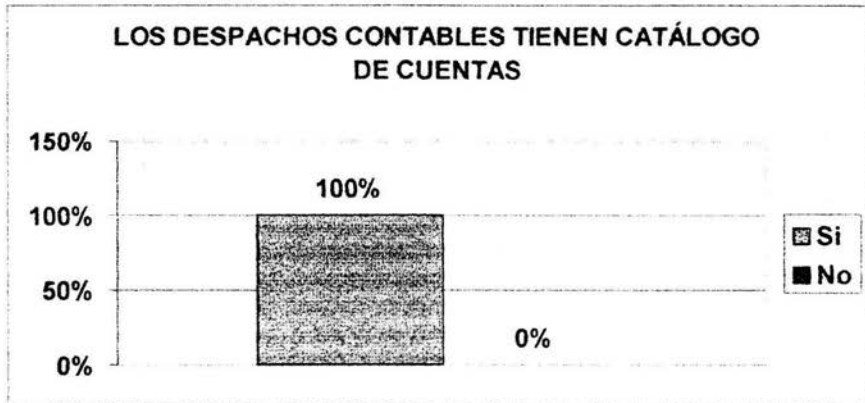
Gráfica 6.7



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

Los puestos que ocupan sus trabajadores dentro del Despacho Contable comúnmente son los siguientes: en un 31% tienen secretarías, el 59% auxiliares contables y en un 10% capturistas. Pero los puestos van a depender del tamaño del Despacho, porque en caso de que sea un despacho en donde se ofrezcan varios servicios, es necesario que se tenga personal especializado en ciertas áreas, tales como que se tengan abogados, auditores, supervisores de auditoría, entre otros puestos.

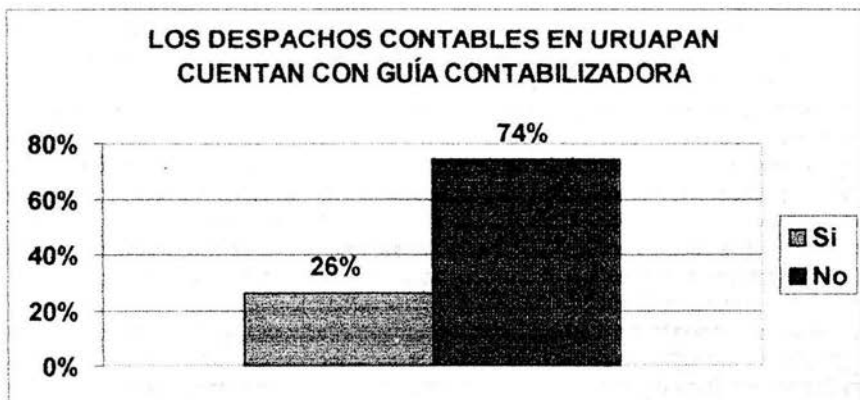
Gráfica 6.8



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

De los 31 despachos a los que se les aplicó cuestionario el 100% señaló que tienen establecido un catálogo de cuentas para cada empresa y que por consiguiente uno para su propio despacho, el cual varía de acuerdo a la actividad o necesidades de cada contribuyente.

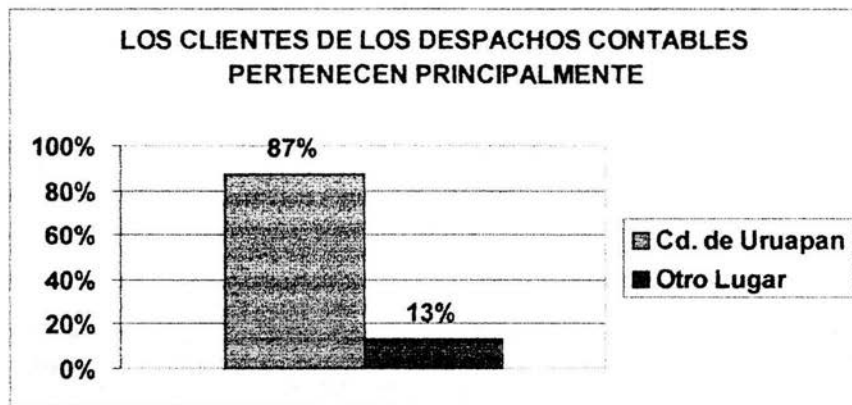
Gráfica 6.9



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

El 74% de los despachos contables en Uruapan de los que se les aplicó el cuestionario, no cuentan con una guía de contabilización para tenerla como base para el registro de operaciones; pero sólo el 26% de éstos, señalaron que si tienen una guía en donde se detalla el manejo de las cuentas contables más comunes a utilizar.

Gráfica 6.10



Fuente: Elaboración propia con base en encuesta, 2003.

El 87% de los clientes de los despachos contables pertenecen principalmente a la Ciudad de Uruapan Michoacán y sólo el 13% pertenecen a Otro Lugar (Lombardia, Nueva Italia, Apatzingán, Zamora y Lázaro Cárdenas):

A través del análisis presentado por cada una de las preguntas que se realizaron, he observado que no hay grandes Corporativos Contables, y que aunado a esto no cuentan con una estructura interna definida que ayude a simplificarles el trabajo.

CAPÍTULO VII.

DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y CONTABLE, PARA UN DESPACHO DE CONTABILIDAD EN LA CIUDAD DE URUAPAN, MICHOACÁN.

En este capítulo se va a desarrollar el diseño de la estructura administrativa y contable, considerando las bases en administración y contabilidad; para que cualquier Despacho de Contabilidad lo implante, independientemente del tamaño que posea.

Se elaborará el organigrama de manera general, la descripción de tres puestos, que son el de la Secretaria, el Auxiliar Contable y el Capturista, así como el catálogo de cuentas y la guía contabilizadora que deben establecer los Despachos de Contabilidad.

7.1 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

Realizo esta propuesta porque al vivir en una Ciudad como esta, con empresas dedicadas a distintas actividades y con características múltiples, debe impulsar al Licenciado en Contaduría que esté a cargo de un Despacho Contable a ser más analítico en su trabajo, por lo que le será de gran utilidad el diseño de la estructura administrativa y contable, ayudándole a tener más efectividad en sus actividades.

7.1.1 Organigrama general de un despacho contable.

Se sugiere, principalmente que se elabore un organigrama general de la estructura que presenta el despacho contable, pues a través de su elaboración se va a delimitar la autoridad y responsabilidad de cada uno de los empleados que integren al mismo y con esto podrá eliminar problemas laborales que se presentan a menudo cuando no está definido por escrito lo anteriormente mencionado.

Por lo que, a continuación se plasma un organigrama conteniendo todos los elementos que debe tener, y este va a depender de la dimensión del Despacho Contable (Fig. 6.1).

En caso de tener constituida una Sociedad Civil, el organigrama y la descripción de puestos se van a adaptar de manera diferente, pues en lugar de ser la autoridad máxima un Contador General, estaría conformado por varios Socios y las funciones y actividades tendrán que adecuarse a lo que cada uno de ellos realice y represente dentro de la Sociedad.

ORGANIGRAMA DEL DESPACHO CONTABLE “ XXXXX “
ORGANIGRAMA GENERAL

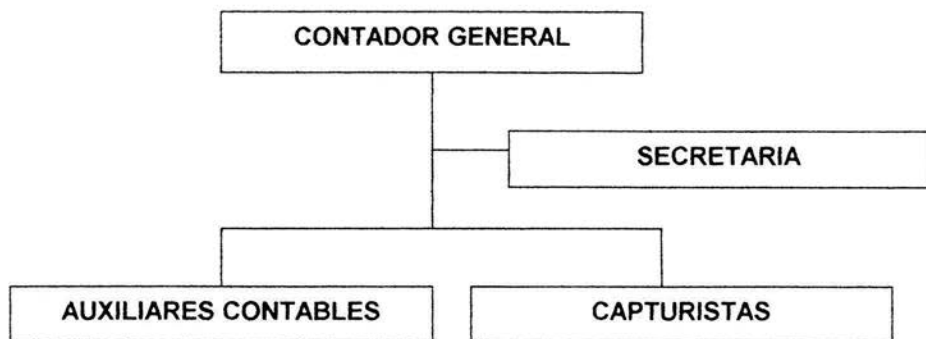


Figura 6.1 Organigrama general.

7.1.2 Descripción de Puestos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre de puesto: Contador General.

Departamento: Contabilidad.

Nivel jerárquico: Primer nivel.

Puestos bajo su mando: Tres puestos.

Jefe inmediato: Ninguno.

Objetivo del puesto: Análisis y veracidad de la información contable y fiscal a tiempo.

Contactos permanentes:

- a) Internos: Directamente con sus empleados que colaboran en su despacho.

- b) Externos: Principalmente con los clientes, con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el Seguro Social, con el Infonavit, con los Bancos, con los Proveedores y con los Colegas.

Número de empleados que laboran en el puesto: Una persona.

Descripción genérica: Es responsable de todas las actividades que se realizan en el Despacho y además de entregarle con oportunidad la información financiera al cliente.

Descripción analítica:

a) Actividades permanentes:

- Revisar los movimientos contables que se realizan con cada contribuyente.
- Revisar las cuentas que están afectando cada movimiento contable.
- Supervisar que las funciones y actividades las estén desarrollando adecuadamente.
- Mantenerse en contacto con los clientes, para conocer y resolver sus necesidades laborales.

b) Actividades periódicas:

- Análisis de estados financieros.
- Proyección de estados financieros.
- Realizar ajustes y correcciones.

- Visitar a los clientes.

c) Actividades eventuales:

- Solventar peticiones de los clientes del despacho.
- Solventar requerimientos.
- Solicitar la ayuda de Abogados para la elaboración de recursos de revocación, amparos.

Funciones:

- Proponer a sus clientes en los problemas presentados, alternativas para la mejor toma de decisiones.
- Elaborar los estados financieros considerando todos los principios de contabilidad.
- Coordinar a sus empleados para el mejor funcionamiento de la oficina.

Responsabilidades:

De operación:

- Vigilar que cada uno de los subordinados realice las actividades correspondientes.
- Entregar oportunamente los estados financieros mensuales.

Del uso del equipo:

- Mantener el equipo de oficina y de cómputo en óptimas condiciones, así como las mismas instalaciones del despacho, procurando tener una presentación ante el cliente.

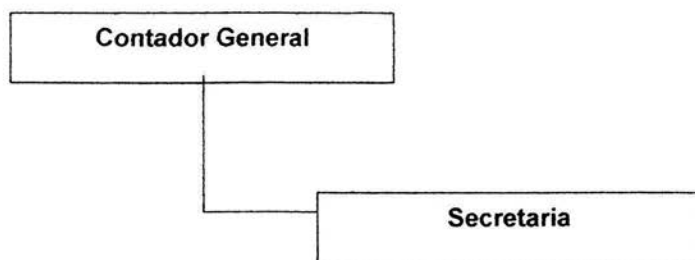
De personal:

- Portar vestimenta presentable.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre de puesto: Secretaria.

Ubicación dentro del Despacho:



Departamento: Contabilidad.

Nivel jerárquico: Segundo nivel.

Puestos bajo su mando: Ninguno.

Jefe inmediato: Contador general.

Objetivo del puesto: Atender y recibir a los clientes o cualquier otra persona, además de auxiliar en las actividades contables.

Contactos permanentes:

a) Internos: Directamente con su jefe inmediato y con el demás personal que integra el despacho.

b) Externos: Clientes, proveedores.

Número de empleados que laboran en el puesto: Una persona.

Descripción genérica: Atender a los clientes o cualquier otra persona de manera amable, además de realizar las actividades encomendadas por su jefe inmediato.

Descripción analítica:

a) Actividades permanentes:

- Contestar el teléfono.
- Recibir facturas de los proveedores.
- Elaborar y entregar contra recibos a proveedores.
- Elaborar y entregar cheques.
- Archivar documentos.
- Mecnografiar cartas.
- Sacar copias.
- Las que designe su jefe inmediato que por omisión involuntaria no fueron contempladas en esta descripción.

b) Actividades periódicas:

- Mecnografiar constancias de percepciones y retenciones.
- Reportes adicionales solicitados.
- Revisar saldos pendientes de pago de proveedores.

c) Actividades eventuales:

- Realizar envíos por medio de paquetería.

Funciones:

- Reportar cada una de las llamadas a la persona que corresponda.
- Atender amablemente a los clientes.
- Elaborar recibos de honorarios.

Responsabilidades:

De operación:

- Mecnografiar correctamente los documentos solicitados.
- Capturar oficios o cartas.
- Llevar un control del cobro de honorarios.
- Mantener en orden el archivo del despacho.

Del uso del equipo:

- Mantener el equipo de oficina y de cómputo en óptimas condiciones.

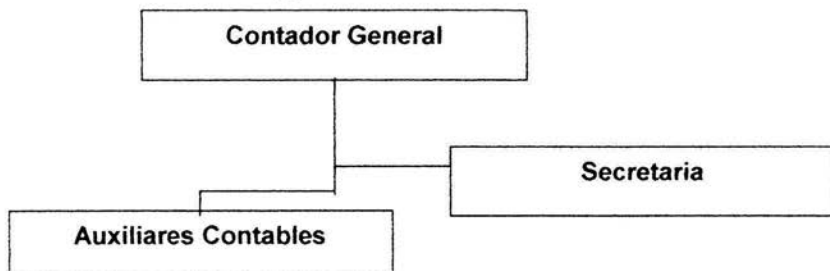
De personal:

- Portar el uniforme (en caso de utilizar).

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre de puesto: Auxiliar contable.

Ubicación dentro de la organización:



Departamento: Contabilidad.

Nivel jerárquico: Segundo nivel.

Puestos bajo su mando: Ninguno.

Jefe inmediato: Contador general.

Objetivo del puesto: Agilizar y realizar la contabilización de la información financiera, contemplando la situación financiera en que se encuentra la empresa del cliente.

Contactos permanentes:

- b) Internos: Directamente con su jefe inmediato y con el demás personal que integra el despacho.

b) Externos: Principalmente con los clientes, con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el Seguro Social, con el Infonavit, y con los Bancos.

Número de empleados que laboran en el puesto: Una persona.

Descripción genérica: Clasificar, codificar y capturar los asientos contables generados de las transacciones que realiza una determinada empresa para realizar el cálculo y entero de impuestos o retenciones según el periodo correspondiente.

Descripción analítica:

a) Actividades permanentes:

- Atender y asesorar a los contribuyentes.
- Realizar las pólizas de ingresos, diario y de egresos.
- Archivar documentos.
- Inscripción del contribuyente ante el RFC y ante el IMSS e Infonavit.
- Capturar las incidencias (altas, bajas, modificaciones de salario o incapacidades).
- Elaborar la nómina, indemnización o finiquito del personal que tiene cada cliente.
- Revisar que los comprobantes cumplan con los requisitos fiscales.
- Las que designe su jefe inmediato que por omisión involuntaria no fueron contempladas en esta descripción.

b) Actividades periódicas:

- Realizar conciliaciones bancarias.
- Realizar constancias de percepciones y retenciones.
- Elaborar el concentrado de ingresos y egresos.
- Presentar pagos provisionales.
- Determinar depreciaciones y amortizaciones, así como altas y bajas de activos fijos.

c) Actividades eventuales:

- Calcular prima de riesgo de trabajo.

- Realizar envíos por medio de paquetería.

Funciones:

- Revisar los movimientos de entradas y salidas de la cuenta de bancos.
- Cumplir de acuerdo a la ley con las obligaciones que tiene cada contribuyente ante el fisco.

Responsabilidades:

De operación:

- Verificar que los estados de cuenta coincidan con los movimientos registrados en contabilidad.
- Generar información correcta y oportuna.
- Presentar pagos provisionales a tiempo.

Del uso del equipo:

- Mantener el equipo de oficina y de cómputo en óptimas condiciones.

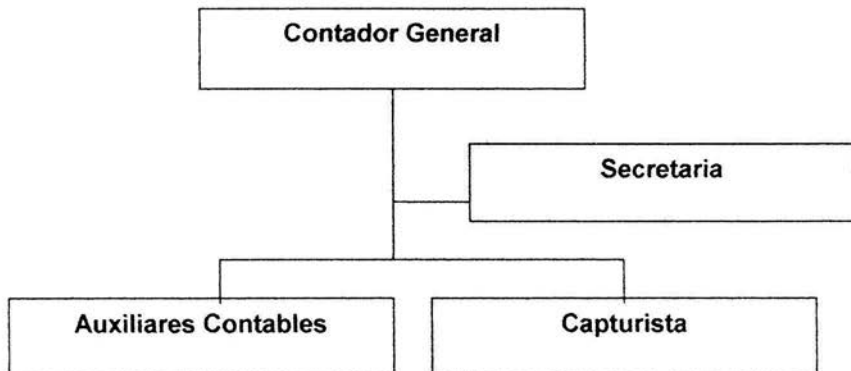
De personal:

- Portar el uniforme (en caso de utilizarlo).

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Nombre de puesto: Capturista.

Ubicación dentro de la organización:



Departamento: Contabilidad.

Nivel jerárquico: Segundo nivel.

Puestos bajo su mando: Ninguno.

Jefe inmediato: Contador general.

Objetivo del puesto: Agilizar el trabajo capturando, para preparar y presentar informes y estados financieros.

Contactos permanentes:

- a) Internos: Directamente con su jefe inmediato y con el demás personal que colabora en el despacho.
- b) Externos: Con los clientes, con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el Seguro Social, con el Infonavit y con los Bancos.

Número de empleados que laboran en el puesto: Una persona.

Descripción genérica: Capturar la información para presentar mensualmente los estados financieros oportunamente.

Descripción analítica:

- a) Actividades permanentes:
 - Capturar las aportaciones para entregar un promedio de los ingresos.
 - Realizar y armar informes.
 - Capturar pólizas de ingresos, diario y de egresos.
 - Las que designe su jefe inmediato que por omisión involuntaria no fueron contempladas en esta descripción.
- b) Actividades periódicas:

- Realizar informes sobre la situación financiera de las empresas.
 - Respalda la información.
- c) Actividades eventuales:
- Actualizar y proporcionar mantenimiento a los programas contables, tales como CONTRAQ, SUA, NOMIPAQ.

Funciones:

- Capturar diariamente la información recibida.
- Generar informes y reportes en base a la información recibida y capturada.

Responsabilidades:

De operación:

- Capturar correctamente la información contable.
- Entregar la información oportunamente a las personas que lo requieran.

Del uso del equipo:

- Mantener el equipo de cómputo en óptimas condiciones.

De personal:

- Portar el uniforme (en caso de utilizarlo).

7.2 PROPUESTA DE LA ESTRUCTURA CONTABLE.

7.2.1 Catálogo de Cuentas.

Este catálogo de cuentas está diseñado para un Despacho Contable de cualquier dimensión (micro, pequeño, grande), de la Ciudad de Uruapan Michoacán, con la finalidad de que mantengan establecido por escrito, todas las bases para el registro o codificación de la información financiera, procurando con esto que tengan un orden en las cuentas que se manejan en estas empresas de servicios.

Los catálogos de cuentas se adecuan dependiendo de las necesidades de cada empresa, por lo que este catálogo de cuentas propuesto puede ser modificado de acuerdo a las necesidades de cada despacho, es decir debe irse ajustando

periódicamente de acuerdo al tamaño o modificaciones que el mismo despacho vaya exigiendo.

CATÁLOGO DE CUENTAS
DESPACHO CONTABLE " XXXXX "

<u>NUMERO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>TIPO</u>
100-000-00	ACTIVO	
110-000-00	CIRCULANTE	
111-000-00	CAJA	ACTIVO DEUDORA
112-000-00	BANCOS	ACTIVO DEUDORA
113-000-00	INVERSIONES EN VALORES	ACTIVO DEUDORA
114-000-00	CLIENTES	ACTIVO DEUDORA
115-000-00	DEUDORES DIVERSOS	ACTIVO DEUDORA
116-000-00	IVA ACREDITABLE	ACTIVO DEUDORA
120-000-00	FIJO	
121-000-00	TERRENOS NETO	ACTIVO DEUDORA
122-000-00	LOCAL -NETO	ACTIVO DEUDORA
122-001-00	LOCAL (V.O.)	ACTIVO DEUDORA
122-002-00	DEPRECIACION ACUMULADA LOCAL	ACTIVO ACREEDORA
123-000-00	EQUIPO DE COMPUTO NETO	ACTIVO DEUDORA
123-001-00	EQUIPO DE COMPUTO (V.O.)	ACTIVO DEUDORA
123-002-00	DEPRECIACION ACUM. EQ. COMPUTO	ACTIVO ACREEDORA
124-000-00	MUEBLES Y ENSERES NETO	ACTIVO DEUDORA
124-001-00	MUEBLES Y ENSERES (V. O.)	ACTIVO DEUDORA
124-002-00	DEPRECIACION ACUM. DE MUEBLES	ACTIVO ACREEDORA
125-000-00	MOBILIARIO Y EQ. DE OFICINA NETO	ACTIVO DEUDORA
125-001-00	MOBILIARIO Y EQ. DE OFICINA (V. O.)	ACTIVO DEUDORA
125-002-00	DEPRECIACION ACUM. MOB Y EQ.	ACTIVO ACREEDORA

130-000-00	DIFERIDO	
131-000-00	PAGOS ANTICIPADOS	ACTIVO DEUDORA
132-000-00	GASTOS DE CONSTITUCIÓN	ACTIVO DEUDORA
132-001-00	GASTOS DE CONSTITUCIÓN (V.O.)	ACTIVO DEUDORA
132-002-00	AMORTIZACIÓN GASTOS CONSTITUC.	ACTIVO ACREEDORA
133-000-00	GASTOS DE INSTALACIÓN	ACTIVO DEUDORA
133-001-00	GASTOS DE INSTALACIÓN (V.O.)	ACTIVO DEUDORA
133-002-00	AMORTIZACIÓN GASTOS INSTALACIÓN	ACTIVO ACREEDORA
200-000-00	PASIVO	
201-000-00	PROVEEDORES	PASIVO ACREEDORA
202-000-00	ACREEDORES DIVERSOS	PASIVO ACREEDORA
203-000-00	PRESTAMOS BANC. CORTO PLAZO	PASIVO ACREEDORA
204-000-00	IVA CAUSADO	PASIVO ACREEDORA
205-000-00	IMPTOS. CUOTAS. APORT X PAG	PASIVO ACREEDORA
205-001-00	IMPTO SOBRE SUELDO	PASIVO ACREEDORA
205-002-00	RETENCION IVA	PASIVO ACREEDORA
205-003-00	APORTACION INFONAVIT	PASIVO ACREEDORA
205-004-00	CUOTAS IMSS	PASIVO ACREEDORA
205-005-00	AMORTIZACIONES INFONAVIT	PASIVO ACREEDORA
205-006-00	CUOTAS SAR	PASIVO ACREEDORA
205-007-00	RETENCION ISR	PASIVO ACREEDORA
205-008-00	ANTICIPOS ISR	PASIVO ACREEDORA
300-000-00	CAPITAL	
301-000-00	CAPITAL SOCIAL / PATRIMONIO	CAPITAL ACREEDORA
301-001-00	FIJO	CAPITAL ACREEDORA
301-002-00	VARIABLE	CAPITAL ACREEDORA
302-000-00	RESUL. DE EJER. ANTERIORES	CAPITAL ACREEDORA
303-000-00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	CAPITAL ACREEDORA
304-000-00	PERDIDA DEL EJERCICIO	CAPITAL DEUDORA
400-000-00	RESULTADOS ACREEDORAS	

401-000-00	<u>INGRESOS POR HONORARIOS</u>	RESULTADOS ACREEDORA
402-000-00	<u>OTROS INGRESOS</u>	RESULTADOS ACREEDORA
402-001-00	VENTA ACTIVO FIJO	RESULTADOS ACREEDORA
403-000-00	<u>PRODUCTOS FINANCIEROS</u>	RESULTADOS ACREEDORA
403-001-00	INTERESES GANADOS	RESULTADOS ACREEDORA
500-000-00	RESULTADOS DEUDORAS	
501-000-00	<u>GASTOS PERSONALES</u>	RESULTADOS DEUDORA
501-001-00	SUELDOS Y SALARIOS	RESULTADOS DEUDORA
501-001-01	AUXILIARES CONTABLES	RESULTADOS DEUDORA
501-001-02	SECRETARIA	RESULTADOS DEUDORA
501-001-03	CAPTURISTA	RESULTADOS DEUDORA
501-002-00	MANTENIMIENTO Y CONSERVACION	RESULTADOS DEUDORA
501-002-01	ARTICULOS DE ASEO Y LIMPIEZA	RESULTADOS DEUDORA
501-002-03	PINTURAS	RESULTADOS DEUDORA
501-003-00	TELÉFONO	RESULTADOS DEUDORA
501-004-00	ENERGIA ELECTRICA	RESULTADOS DEUDORA
501-005-00	AGUA	RESULTADOS DEUDORA
501-006-00	PAPELERIA Y ARTS. DE OFICINA	RESULTADOS DEUDORA
501-007-00	GASTOS DE CERRAJERIA	RESULTADOS DEUDORA
501-008-00	APORTACION INFONAVIT	RESULTADOS DEUDORA
501-009-00	CUOTAS AL IMSS	RESULTADOS DEUDORA
501-010-00	CUOTAS SAR	RESULTADOS DEUDORA
501-011-00	DEPRECIACIONES	RESULTADOS DEUDORA
501-012-00	INDEMNIZACIONES Y LIQUIDACION	RESULTADOS DEUDORA
501-013-00	IMPUESTO SOBRE SUELDOS	RESULTADOS DEUDORA
501-014-00	NO DEDUCIBLES	RESULTADOS DEUDORA
501-015-00	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	RESULTADOS DEUDORA
501-016-00	SEGUROS Y FIANZAS	RESULTADOS DEUDORA
501-017-00	GASTOS EQUIPO DE COMPUTO	RESULTADOS DEUDORA
501-018-00	VACACIONES, GRATIF. Y COMPENSAC.	RESULTADOS DEUDORA

501-018-01	TIEMPO EXTRA	RESULTADOS DEUDORA
501-018-02	VACACIONES	RESULTADOS DEUDORA
501-018-03	PRIMA VACACIONAL	RESULTADOS DEUDORA
501-018-04	AGUINALDO	RESULTADOS DEUDORA
501-019-00	PTU	RESULTADOS DEUDORA
501-020-00	RECARGOS	RESULTADOS DEUDORA
502-000-00	<u>GASTOS FINANCIEROS</u>	RESULTADOS DEUDORA
502-001-00	INTERESES PAGADOS	RESULTADOS DEUDORA
502-002-00	COMISIONES PAGADAS	RESULTADOS DEUDORA
503-000-00	<u>OTROS GASTOS</u>	RESULTADOS DEUDORA
503-001-00	PÉRDIDA EN VENTA DE ACTIVO FIJO	RESULTADOS DEUDORA

7.2.2 Guía Contabilizadora.

Es de gran utilidad que los Despachos Contables cuenten con una guía contabilizadora para que el registro de sus operaciones sea consistente.

Además, que es un documento a través del cual una persona de nuevo ingreso va a poder basarse para el registro o codificación de pólizas, sin tener que perder la consistencia que manejan las personas que realizan la contabilización de los ingresos por honorarios y los gastos que se efectúan.

Por lo que, diseñé una guía de contabilización teniendo cada uno de los elementos que deben de llevar, de las cuentas de Activo, de Pasivo, de Capital, de Ingresos por Honorarios, de Productos Financieros, de Gastos Personales y de Gastos Financieros, que son utilizadas en un Despacho Contable.

Nombre de la Cuenta: Caja (Activo deudora).

Número de la Cuenta: 111-000-00.

Cargos:

1. Por la existencia de efectivo al inicio del ejercicio.

2. Por todos los ingresos en efectivo, provenientes de las operaciones propias del despacho.

Abonos:

1. Por el efectivo que se retire de la caja debidamente autorizado.

Documentos Soporte: Los documentos debidamente autorizados.

Nombre de la Cuenta: Bancos (Activo deudora).

Número de la Cuenta: 112-000-00.

Cargos:

1. Cada vez que el Despacho Contable cobre los honorarios a los clientes y éstos, sean depositados en el Banco.

2. Cuando se reciban préstamos y el dinero sea depositado en el Banco.

3. Por los intereses acreditados por el banco derivados de inversiones a plazo.

Abonos:

1. Por el importe de los cheques expedidos.

2. Por concepto de comisiones, intereses.

3. Por el traspaso a otras cuentas bancarias.

Documento Soporte: Ficha de Depósito y talón o copia de cheques expedidos.

Nombre de la Cuenta: Inversiones temporales.

Número de la Cuenta: 113-000-00.

Cargos:

1. Por la apertura de una inversión.

2. Por el incremento a la cuenta de inversión.

Abonos:

1. Por la cancelación de la inversión.

2. Por el retiro total o parcial.

Documento Soporte: El contrato de la inversión a plazo.

Nombre de la Cuenta: Clientes.

Número de la Cuenta: 114-000-00.

Cargos:

1. Por el importe que le queden a deber los clientes por honorarios.

Abonos:

1. Cuando se le hace el cobro al cliente y éste paga.

Documento Soporte: Recibo de honorarios, o documento a favor del Despacho.

Nombre de la Cuenta: Deudores diversos.

Número de la Cuenta: 115-000-00.

Cargos:

1. Por el importe de los adeudos a favor del despacho.

Abonos:

1. Por los pagos que efectúen los deudores.
2. Por la cancelación de los adeudos.

Documento Soporte: Documento firmado donde conste la aceptación de la deuda.

Nombre de la Cuenta: IVA Acreditable.

Número de la Cuenta: 116-000-00.

Cargos:

1. Por los impuestos que pague el Despacho por concepto de gastos.

Abonos:

1. Por la acreditación de impuestos.

Documento Soporte: Facturas que incluyan el desglose del IVA.

Nombre de la Cuenta: Activos Fijos (Activo deudora).

Cargos:

1. Por la adquisición de activos fijos.

Abonos:

1. Por la depreciación acumulada del activo fijo.
2. Por la baja del activo por obsoleto o inservible.
3. Por la venta del equipo.

Documento Soporte: La Factura del bien al momento de la compra y el Cheque al momento del pago del bien, ya sea total o en parcialidades.

Nombre de la Cuenta: Depreciaciones o Amortizaciones (Activo acreedora).

Cargos:

1. Por algún error cometido durante el registro de la depreciación de los activos fijos.

Abonos:

1. Por el incremento de la depreciación o amortización.

Documento Soporte: La factura por la adquisición del activo fijo.

Nombre de la Cuenta: Pagos Anticipados (Activo deudora).

Número de la Cuenta: 131-000-00.

Cargos:

1. Por el importe de los anticipos que se realicen.

Abonos:

1. Por la devolución del anticipo.
2. Por la cancelación del anticipo, al hacer el pago total.

Documento Soporte: Facturas.

Nombre de la Cuenta: Gastos de Constitución (Activo deudora).

Número de la Cuenta: 132-000-00.

Cargos:

1. Por el importe de los pagos que realicen por gastos de creación o constitución del despacho.

Abonos:

1. Por el importe que se vaya amortizando.

Documento Soporte: Las actas de constitución, los documentos que se utilizan para hacer trámites.

Nombre de la Cuenta: Gastos de Instalación (Activo deudora).

Número de la Cuenta: 133-000-00.

Cargos:

1. Por el importe de los pagos que se realicen por concepto de remodelación o acondicionamiento del Despacho.

Abonos:

1. Por el importe que se vaya amortizando.

Documento Soporte: Las facturas.

Nombre de la Cuenta: Proveedores (Pasivo acreedora).

Número de la Cuenta: 201-000-00.

Cargos:

1. Por el pago total o en parcialidades de los gastos.
2. Por los descuentos, rebajas o devoluciones que se hagan al hacer la compra o el gasto.

Abonos:

1. Por la compra de papelería y artículos de oficina o por algún otro gasto que se efectúe.

Documento Soporte: La Factura y la Nota de Crédito.

Nombre de la Cuenta: Acreedores Diversos (Pasivo acreedora).

Número de la Cuenta: 202-000-00.

Cargos:

1. Del importe de los pagos a cuenta o liquidación efectuados a terceras personas o empresas prestadoras del servicio.

Abonos:

1. Del importe de las cantidades que se deban a terceras personas o empresas.

Documento Soporte: Algún documento o recibo que ampare la deuda.

Nombre de la Cuenta: Préstamos Bancarios a Corto Plazo (Pasivo acreedora).

Número de la Cuenta: 203-000-00.

Cargos:

1. Por los pagos a cuenta o liquidación del préstamo.

Abonos:

1. Del importe del préstamo que el Banco le haya otorgado al Despacho Contable.

Documento Soporte: Documento entregado por la institución de crédito.

Nombre de la Cuenta: IVA Causado (Pasivo acreedora).

Número de la Cuenta: 204-000-00.

Cargos:

1. Por los pagos que se realicen del impuesto.

Abonos:

1. Por el importe del IVA Causado.

Documento Soporte: Los recibos de honorarios.

Nombre de la Cuenta: Impuestos, Cuotas y Aportaciones por Pagar (Pas. Ac).

Número de la Cuenta: 205-000-00.

Cargos:

1. Por el importe de los pagos que se realicen por concepto de estos impuestos.

2. Abonos:

1. Por el valor de los impuestos que se generan.

Documento Soporte: Los recibos de honorarios, la nómina.

Nombre de la Cuenta: Capital Social (Capital acreedora).

Número de la Cuenta: 301-000-000.

Cargos:

1. Por la disminución del capital.

2. Por la inversión de ese capital.

Abonos:

1. Por las aportaciones que se hagan.

Documento Soporte: Contratos, Acta constitutiva.

Nombre de la Cuenta: Resultado de Ejercicios Anteriores (Capital Acreedora).

Número de la Cuenta: 302-000-00.

Cargos:

1. Por el traspaso de la pérdida del ejercicio.

Abonos:

1. Por el traspaso de la utilidad del ejercicio.

Documento Soporte: Estados financieros.

Nombre de la Cuenta: Utilidad o Pérdida del Ejercicio (Capital).

Cargos:

1. Por la pérdida del ejercicio.
2. Por el traspaso de la utilidad a la cuenta de Resultados de ejercicios anteriores.

Abonos:

1. Por la utilidad del ejercicio.
2. Por el traspaso de la pérdida a la cuenta de Resultados de ejercicios anteriores.

Nombre de la Cuenta: Ingresos por Honorarios (Resultados acreedora).

Número de la Cuenta: 401-000-00.

Abonos:

1. Por los ingresos obtenidos por el cobro de honorarios a los clientes.

Documento Soporte: El Recibo de Honorarios.

Nombre de la Cuenta: Otros Ingresos (Resultado acreedora).

Número de la Cuenta: 402-000-00.

Cargos:

1. Por la pérdida obtenida.

Abonos:

1. Por el importe de los ingresos obtenidos por la venta de activo fijo.

Nombre de la Cuenta: Gastos Personales (Resultados deudora).

Número de la Cuenta: 501-000-00.

Cargos:

1. De los gastos que realice el despacho por el mantenimiento de las instalaciones.
2. De los pagos realizados de sueldos y salarios de los Auxiliares Contables, Secretaria y Capturistas.
3. De los gastos que efectúe por la compra de papelería y artículos de oficina.
4. De los pagos realizados de luz, teléfono y agua.
5. Depreciaciones y amortizaciones.
6. De los pagos de impuestos locales, estatales y federales.
7. Por cualquier concepto análogo.

Abonos:

1. Por el desembolso que hace la oficina por el pago de estos conceptos anteriormente mencionados.

Documento Soporte: Los recibos de nómina firmados van a amparar el pago que se le hizo al trabajador y las facturas van amparar el desembolso que efectuó el despacho.

En este capítulo se señaló el diseño de una estructura administrativa y contable, a la cual podemos denominar como manual contable y administrativo, para los Despachos Contables de la Ciudad de Uruapan Michoacán, el cual podrán adaptarlo según las necesidades o requerimientos del mismo.

Al implantar el organigrama, la descripción de puestos, el catálogo de cuentas y una guía de contabilización se pretende tener la correcta aplicación de las cuentas a afectar para que se apeguen al sistema establecido, servir de guía para la adecuada contabilización de las operaciones y servir primordialmente como elemento estructural del sistema establecido.

CONCLUSIONES

Al término de esta investigación se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Pudimos corroborar de manera afirmativa nuestra hipótesis planteada, por lo que concluyo que los Despachos de Contabilidad de la Ciudad de Uruapan Michoacán no cuentan con una Estructura Administrativa y Contable establecida por Escrito por lo que requieren implantar el diseño propuesto de una estructura administrativa y contable de acuerdo a sus necesidades, que le permita la efectividad y simplificación de las actividades, reflejándose con mayor claridad en la presentación de los trabajos solicitados por los clientes del Despacho; porque sin lugar a duda van a mostrar preparación, confianza y calidad.

2. Los objetivos fijados al inicio de la investigación fueron alcanzados, pues el primero consiste en presentar la importancia y el beneficio de establecer una estructura administrativa y contable para un Despacho de Contadores, lo cual considero que sí se logró porque una empresa de servicios profesionales independientes aunque su dimensión es pequeña, requieren de tener establecido por escrito las bases para realizar el trabajo, lo cual se va a percibir de manera indirecta por el usuario; el segundo objetivo consiste en constituir la propuesta como una herramienta de apoyo para la inducción de personal, pues al entrar nuevas personas al Despacho, necesitan de orientación y capacitación para desarrollar de igual forma las actividades a como se realizan; y el último objetivo es proponer el diseño de la estructura administrativa y contable demostrando que permite el mejoramiento en la efectividad y simplificación en los trabajos asignados, reflejando con esto la mejor presentación de sus servicios, lo cual considero que a través de la implantación adecuada de la estructura que se diseñó en el Capítulo VII, cualquier empresa que preste servicios profesionales independientes podrá mejorar el ritmo de trabajo, trayendo consigo la reducción de tiempo en los trabajos asignados.

3. La Administración es una herramienta necesaria dentro de todas las empresa, y de manera particular en las empresas que prestan servicios profesionales como los

Despachos de Contabilidad, porque les ayuda a establecer una mejor coordinación, aprovechamiento y control de sus recursos para lograr la máxima eficiencia en tiempo y trabajo. A través de ella, se puede planear y dirigir una actividad o relación del trabajo, procurando establecer estrategias que colaboren a cumplir lo planeado.

4. Las empresas originan la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad entre sus empleados, por lo que es conveniente elaborar una estructura organizacional (organigrama) a través del cual se pueda visualizar las relaciones de interdependencia que existen entre sus empleados. Y existen diferentes tipos de estructuras que dependiendo del tamaño de los Despachos pueden adoptar de acuerdo a sus características o necesidades.

5. Aún cuando uno de los servicios que ofrecen los Despachos, consiste en la elaboración de contabilidades de las empresas, el mismo Despacho genera información financiera por las actividades que realiza, por lo que tiene que elaborar su propia contabilidad de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, además de elaborar y analizar sus estados financieros que les ayuden a tomar decisiones oportunas.

6. Este diseño propuesto de la estructura administrativa y contable tiene que ser actualizado; es decir, en determinados momentos se le tendrán que realizar modificaciones por diversas situaciones, a fin de que el usuario en cualquier momento tenga una visión actual de la estructura que compone esa empresa de servicios profesionales en particular.

7. Durante la investigación comprendí que los Licenciados en Contaduría que están a cargo de los Despachos consideran importante el mantener una organización interna establecida por escrito, sin embargo no han tratado de desarrollar una estructura.

8. Durante el análisis de los resultados obtenidos por la aplicación de cuestionarios me di cuenta que sólo tienen diseñado únicamente un catálogo de cuentas para uso propio del Despacho, pero no cuentan con lo demás, fue por ello

que durante el diseño de la estructura administrativa y contable propuesto se recomienda el uso de esos formatos que permitan un mayor entendimiento para la persona que lo utilicen.

9. Es importante mencionar que el realizar el diseño no tiene algún costo, porque no se requiere de realizar algunos gastos; únicamente se necesita dedicarle un tiempo y de que la persona que lo va a realizar conozca cada una de las actividades, funciones y operaciones que realiza cada empleado para así definirlo adecuadamente.

10. Se pudo demostrar que el desarrollar la propuesta permitirá a los encargados o dueños de los Despachos de Contabilidad, ofrecer servicios de mejor preparación y calidad, siempre y cuando implanten el diseño del organigrama, de la descripción de puestos, del catálogo de cuentas y de la guía contabilizadora propuesta. Además podrían complementar este diseño, con la elaboración del directorio de los empleados, los antecedentes o forma de creación del Despacho, la estructura básica de la contabilidad y los esquemas de los estados financieros; lo cual podría constituirse como un manual de organización administrativa y contable, a través de cual el empleado o el cliente tendrá una visión en conjunto de la entidad.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Ed. MacGraw – Hill, 4ª. ed., Colombia, 1999.

DALE Ernest, Cómo planear y establecer la organización de una empresa, Ed. Reverte, México, 1970.

ELIZONDO López Arturo, Proceso contable I, Ed. ECAFSA, 4ª. reimpr., México, 1997.

FERNÁNDEZ Arena José Antonio, Introducción a la administración, México, 1973.

GÓMEZ Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, 8ª. ed., México, 1997.

GUZMÁN Valdivia Isaac, La sociología de la empresa, Ed. México, 2ª. ed., México, 1967.

INEGI, 1995.

INTERNET, <http://www.rincondelvago.com>.

KOONTZ Harold (et – al), Dirección de empresas, México, 1961.

MÉNDEZ Ramírez Ignacio (et – al), El protocolo de investigación, Ed. Trillas, 6ª. reimpr., México, 1998.

MOTO Salazar Efraín, Elementos de derecho, Ed. Porrúa, 44ª. ed., México, 1998.

MÜNCH Galindo Lourdes, Fundamentos de administración, Ed. Trillas, 5ª. ed., México, 1999.

QUIROGA Leos Gustavo, Organización y métodos en la administración pública, Ed. Trillas, 1ª. reimpr., México, 1991.

REYES Ponce Agustín, Administración moderna, Ed. Limusa – Noriega, 11ª. reimpr., México, 2001.

RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, Ed. ECAFSA, 4ª. ed., México, 1996.

SEXTON William P, Teorías de la organización, Ed. Trillas, México, 1994.

SOTO Álvarez Clemente, Introducción al estudio del derecho y nociones de derecho civil, Ed. Limusa – Noriega, 3ª. ed., México, 1999.

TERRY George R, Principios de administración, Ed. CECOSA, México, 1980.