



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERIA Y CIENCIAS SOCIALES
Y ADMINISTRATIVAS

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA SERVICIO DE
NÓMINA DENTRO DEL CENTRO DE SERVICIOS
COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS DE
FOMENTO EMPRESARIAL MEXICANO, S.A.”

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR INDUSTRIAL
P R E S E N T A N
ALMA JENNY CRUZ DOMINGUEZ
NANCY EDITH GARCÍA ASIAIN



SECRETARÍA
DE
EDUCACIÓN PÚBLICA

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
UNIDAD PROFESIONAL INTERDISCIPLINARIA
DE INGENIERÍA Y CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

AV. TE 950 COL. GRANJAS MÉXICO C.P. 08400 IZTACALCO, D.F.
CONMUTADOR 56-24-20-00 TEL/FAX Ext. 42006



"2009 Año de la Reforma Liberal"
"2009 Año Internacional de la Astronomía"
"75 Aniversario de la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas"
"50 Aniversario de XEIPN Televisión Canal Once"
"50 Aniversario de la Unidad Profesional Adolfo López Mateos"

SA.JLAI.537.09
México D.F., a 3 de Junio de 2009

ASUNTO: Autorización de Tema de Titulación
OPCIÓN: Tesis.

CC. PASANTES:
CRUZ DOMINGUEZ ALMA JENNY
GARCIA ASIAIN NANCY EDITH
P R E S E N T E

Tengo el agrado de comunicarles que les ha sido autorizado el informe de titulación denominado: "PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SERVICIO DE NÓMINA DENTRO DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS DE FOMENTO EMPRESARIAL MEXICANO, S.A.", con el siguiente contenido:

INDICE
RESUMEN
INTRODUCCIÓN
CAPÍTULO I
CAPÍTULO II
CAPÍTULO III
CAPÍTULO IV
CONCLUSIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

LA ADMINISTRACIÓN COMO BASE FUNDAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES
ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SERVICIO DE NÓMINA DENTRO DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS DE FOMENTO EMPRESARIAL MEXICANO, S. A.

El trabajo de titulación les será dirigido por el: Lic. Tomás Huerta Hernández.

ATENTAMENTE
"LA TÉCNICA AL SERVICIO DE LA PATRIA"

LIC. TOMÁS HUERTA HERNÁNDEZ
JEFE DE LA LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

ESTE OFICIO SUSTITUYE AL OE. SA. JLA1.416.08 DE FECHA 26 DE MAYO DE 2008.

Cp.- M. en C. Ma. del Pilar García Nieto.- Jefa de la Oficina de Titulación
Interesado (a)
Expediente
THH'joc'

ÍNDICE

	Pag.
Resumen	i
Introducción	ii
CAPÍTULO I “LA ADMINISTRACIÓN COMO BASE FUNDAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES”	
1.1 Aspectos Generales de la Administración.	1
1.1.1 Historia y Evolución de la Administración	2
1.1.2 La Administración como Proceso	8
1.2 Organización y Estructura dentro de las Empresas	19
1.2.1 Principios de Organización	22
1.2.2 Etapas de la Organización	23
1.2.3 Tipología de Organización	24
1.2.4 Técnicas de Organización	30
1.3 Manuales Administrativos	37
1.4 Manuales de Procedimientos	40
CAPÍTULO II “ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA”	
2.1 Reseña Histórica de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.(FEMSA)	46
2.2. Misión, Visión y Valores de Fomento Empresarial Mexicano, S.A. (FEMSA)	48
2.3 Centros de Servicios Compartidos	49
2.4 Mision y Objetivos Estratégicos de los Centros de Servicios Compartidos	50
2.5 Centros de Servicios Compartidos de Recursos Humanos (CSC RH FEMSA)	51
2.6.Proceso General del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de FEMSA	52
2.7 Estructura Orgánica del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de FEMSA	54
2.8 Ubicación Geográfica del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de FEMSA	58
2.9 Equipo de trabajo del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos FEMSA	59
2.10 Volúmen de procesos del Centro de Servicios Compartidos de Recursos	60

Humanos FEMSA

CAPÍTULO III. “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS”

3.1. Técnicas de Investigación	62
3.2. Aplicación de las Técnicas de Investigación y Recopilación de los Resultados Obtenidos	64
3.3. Análisis e Interpretación de Resultados	90
3.4. Propuesta de Integración de un Manual de Procedimientos para servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de FEMSA.	117
3.5. Costo Beneficio de la implementación de un Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de FEMSA.	128
CAPÍTULO IV. “MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SERVICIO DE NÓMINA DENTRO DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS DE FOMENTO EMPRESARIAL MEXICANO, S.A.	130
CONCLUSIONES	224
BIBLIOGRAFIA	226
ANEXOS	229

Resumen

El objetivo de esta tesis es exponer la importancia de la documentación de los procesos en todo ente social, considerando que ésta es la base principal para iniciar el proceso de implementación de un modelo de calidad.

Como se menciona en el capítulo I, la Administración ha iniciado desde tiempos remotos, por lo que no ha sido posible evitar cumplir conciente o inconcientemente con las cuatro etapas del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir y controlar. Introduciéndonos en esta parte fundamental de la Administración, mencionaremos lo que son las 4 etapas del proceso, profundizando en la de organizar, la cual nos aporta los conocimientos necesarios para la documentación de los procedimientos de una organización, así como los tipos de organización, las técnicas de organización, que nos brindan un panorama de las características de la empresa en la cual se implementan. Por otro lado, se describen las técnicas de organización, donde recae el tema de Manuales Administrativos, que por algunas empresas son considerados como costosos, laboriosos y limitativos, sin embargo el beneficio que se obtiene de su implementación, supera sus desventajas, ya que nos éste nos ayuda a evitar duplicidad de puestos, ya que delimita funciones de cada miembro de la empresa, si éste es bien elaborado disminuye el costo de la inducción y capacitación de personal de nuevo ingreso, ddocumenta los procesos a fin de que sirvan como base para la Auditoría Interna de la Empresa y proporciona los procedimientos de cada área, a fin de facilitar la creación de tablas de reemplazo necesarias para la empresa para llevar a cabo la rotación de personal.

Todas estas ventajas hacen atractiva la creación de un manual, que puede ser de varios tipos dependiendo el tipo de empresa y de sus necesidades, por ejemplo de organización, generales, departamentales, individuales, políticas, procedimientos, entre otros. Que le asegurará a la empresa un adecuado funcionamiento de sus áreas.

En el capítulo II, se describe la historia de Fomento Empresarial Mexicano, S.A. (FEMSA), así como del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de FEMSA (CSC RH FEMSA), quién fue formado como resultado de la necesidad de reducir costos para FEMSA.

Posteriormente en el capítulo III, se diseñaron las técnicas para determinar el diagnóstico de la empresa, el cual consistió en elaborar cuestionarios, entrevistas y formatos de observación directa. Una vez que fueron aplicadas dichas técnicas, se recopiló la información y se analizaron los resultados para diagnosticar cual es la situación del CSC RH, donde se observa la necesidad de contar con un manual de procedimientos, derivado de la falta de comunicación entre los altos mandos, con los subordinados, quienes no saben en ocasiones qué hacer, cuando sucede algún imprevisto en el proceso.

Para esto, se planteó llevar a cabo un modelo basado en el círculo de Deming, que consiste en planear, hacer, verificar y actuar, estableciendo las estrategias para lograr cada fase y conseguir implementar el manual con éxito.

Introducción

Dentro de la administración, existe infinidad de temas relevantes que conllevan una finalidad en común: el mejoramiento en las organizaciones; sin embargo, el presente trabajo pretende proponer al Centro de Servicios Compartidos el planteamiento de temas básicos dentro de la rama del administrador industrial, como lo es la revisión del proceso administrativo, y de ahí, centrarse en la etapa de organización, pretendiendo con esto, demostrar que los grandes resultados se presentan con cambios pequeños pero positivos. Mas que una reestructura de sistemas, o modelos administrativos complicados, se plantea la posibilidad de analizar cada detalle del proceso administrativo y aprovechar las áreas de oportunidad.

El Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos FEMSA, es una empresa de reciente creación que tiene gran potencial en el personal con el que cuenta, sin embargo, existen deficiencias en los procedimientos, lo que puede ocasionar serias desviaciones en los resultados y por lo consiguiente, es una alerta constante; se podrían analizar diversas corrientes administrativas que puedan contrarrestar o prevenir esta situación pero como se planteó inicialmente, lo mas sencillo contiene la respuesta a los grandes problemas, es por eso que se presenta un manual de procedimientos para dicha empresa, con la hipótesis de empezar a homologar la manera de trabajar y poder identificar las desviaciones o resultados de manera mas efectiva, no se pretende dar a entender que no resulten útiles las innovaciones administrativas, lo que se pretende expresar es que todas las grandes construcciones necesitan tener cimientos firmes para poder soportar novedosos diseños arquitectónicos, o materiales ostentosos, así la empresa, si desde el inicio desarrolla una administración básica correctamente, será mas fácil la aplicación de cualquier corriente administrativa como lo son los estándares de calidad, just in time, etcétera.

Este proyecto de tesis se desarrolla en cinco capítulos tratando de dar un panorama amplio y claro al lector para comprender las propuestas que se exponen al centro de servicios compartidos y fundamentando de este modo la importancia de las mismas:

En el capítulo I se da un breve recorrido por los fundamentos administración y se desarrollan temas que sustentan la premisa del proyecto, así pues se revisa de manera puntual los conceptos de administración y su importancia en todos los ámbitos, considerando por supuesto la evolución que ha tenido dentro de la historia, posteriormente se analiza la administración como un proceso, explicando cada una de las etapas de la misma, pero desde luego, poniendo mayor énfasis en la organización, siendo esta etapa donde recae el proyecto que se presenta, de tal manera que se analizan los principios, etapas, tipologías y técnicas de administración, y a partir de dichas técnicas, se analiza la importancia de los manuales administrativos, sobre todo los de procedimientos.

Para que el lector pueda tener un panorama exacto de lo que el proyecto plantea, es necesario el conocimiento de la empresa que se está estudiando, por lo cual, en el capítulo II se presentan los antecedentes del centro de servicios compartidos FEMSA, inicialmente dando a conocer los antecedentes históricos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A. y posteriormente, después de explicar la necesidad por crecimiento de grupo FEMSA, la gestión y desarrollo del CSC RH.

El capítulo III ha sido destinado a la presentación del diagnóstico que se realizó a la empresa para sustentar el trabajo y explicar el tipo de investigación a realizar y la manera de interpretación, presentando el análisis de los resultados obtenidos y finalmente exponiendo las propuestas que se consideraron pertinentes en base al estudio realizado.

Un apartado muy importante del capítulo III tanto para el lector de consulta como para la empresa, es el costo beneficio, ya que explica cualitativamente el esfuerzo que tiene que realizar la empresa para poder aplicar las propuestas presentadas y se compara con los beneficios a obtener, de tal manera se puede comprender y analizar el valor real de la propuesta.

Finalmente se presenta el manual de procedimientos para servicio de nómina dentro del centro de servicios compartidos de recursos humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A. en base a la investigación realizada y realizando un consenso, se estudió la mejor forma de trabajar y se estableciendo procedimientos primordiales para la operación, considerando todas las maneras de realizar el mismo trabajo de los diferentes actores dentro de la empresa y presentando con este manual la manera más simplificada y óptima para llevar a cabo sus actividades, cabe mencionar que estos procedimientos se revisaron de manera conjunta con los responsables de cada área dando visto bueno en modificaciones y mejora en la forma de trabajo, eliminando mermas, evitando fugas de responsabilidad, incluyendo políticas para cada procedimiento, etc.

Posteriormente se presentan conclusiones que expresan la importancia que tendrá este manual dentro del CSC RH FEMSA, además de agregarse anexos que pueden ser de utilidad para el lector para comprender como se ha llevado a cabo la investigación realizada.

Cabe mencionar que este proyecto ha tenido un alcance específico en el área de nómina debido a que abarcar toda la organización representaría incrementar los tiempos de investigación y la naturaleza del proyecto no lo permite, sin embargo se espera que este sea un inicio propicio para que se pueda seguir aplicando las mismas técnicas en cada área de la empresa y de tal forma pueda lograrse la excelencia en cada labor que se realice dentro del CSC RH FEMSA.

CAPÍTULO I

“LA ADMINISTRACIÓN COMO BASE FUNDAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES”



Cliente y consumidor son la razón de nuestra actividad.

CAPÍTULO I “LA ADMINISTRACIÓN COMO BASE FUNDAMENTAL EN LAS ORGANIZACIONES”

Es importante considerar diversas aportaciones que estudiosos de la administración han realizado para brindar un panorama general de la importancia y objetivo de la administración.

1.1 Aspectos Generales de la Administración.

A lo largo del tiempo, diversos autores han conceptualizado a la administración de manera particular, ya que ha sido considerada por algunos como disciplina, otros como arte, ciencia, etc.; lo cierto es que la Administración es una actividad inherente a cualquier grupo social, por lo que es importante entender a que se refiere el término Administración. Debido a lo cual, es substancial analizar y tomar como base teórica las definiciones de los principales estudiosos de este tema.

Definición de Administración.

A continuación se presentan las definiciones más representativas de los autores que han aportado sus ideas para explicar a que se refiere el término Administración:

Lourdes Munch Galindo: “El proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad”¹

Harold Koontz: “Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que individuos, trabajando continuamente en grupos, logran eficientemente los objetivos elegidos”²

Agustín Reyes Ponce: “La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros” u “obtener resultados a través de otros”³

Debido a lo mencionado anteriormente, se puede conceptualizar la **administración como un proceso mediante el cual un grupo social logra obtener un fin común, con eficiencia y eficacia, para cumplir los objetivos que se ha fijado.**

¹ Lourdes Munch Galindo, Fundamentos de Administración, (México: Trillas, 2005), p. 26

² Harold Koontz, Elementos de administración, (México: Mcgraw-hill, 2007), p. 4

³ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas. teoría y práctica, (México: Limusa, 2007), p. 17

La administración representa gran importancia debido a que está es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social y se encuentra en todas las actividades empresariales, aunque esto no sea de manera formal. Además, simplifica el trabajo ya que establece principios, métodos y procedimientos, esto con el objeto de lograr mayor rapidez y efectividad en cada actividad que se lleva a cabo.

Es necesario efectuar una breve revisión histórica para comprender el significado de la administración y su importancia, ya que en las relaciones de trabajo que se han desarrollado desde la antigüedad hasta nuestros tiempos, se manifiesta el fenómeno administrativo en cada actividad que se realiza.

1.1.1 Historia y evolución de la Administración

La utilización de la administración se inicia con el hombre inteligente, variando su intensidad de acuerdo con la etapa y sobre todo en función de los elementos disponibles.

A través del tiempo la administración ha jugado un papel sumamente importante en la evolución del hombre. Su utilización ha facilitado tanto la ejecución de obras magníficas como las pirámides de Egipto, así como el trabajo cotidiano, ya que se ha aplicado de manera implícita el proceso administrativo en las actividades realizadas a lo largo de la historia.

En el cuadro que se presenta a continuación, se pretende mostrar la historia y evolución de la administración a lo largo del tiempo, tanto de manera universal como en nuestro país a fin de comprender cómo se encuentra México en relación a lo que pasa en el resto del mundo en cuestiones administrativas.

EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Enfoque		Años	
Administración Científica		1776-1920	
Administración General		1915-1945	
Conductual		1928-1999	
Cuantitativa		1948-1999	
Procesos		1902-1918 1955-1999	
De Sistemas		1965-1999	
De contingencias		1977- 1999	
De calidad		1981-1999	
Nombre Enfoque	Lo fundamental	Se apoyan en	Principales autores
Empírica	La experiencia	Estudio de casos	Ernest Dale
Científica	La eficacia del Trabajador	Estudio de métodos de trabajo	Taylor
Clásica	Estudio de las funciones administrativas y la aplicación de principios	Modelos de proceso administrativo y principios de administración	Fayol
Humano Relacionista	Relaciones humanas	Conocimiento de las ciencias de conducta humana	Elton Mayo
Estructuralista	La organización como sistema social	Estudio de las relaciones internas y externas de la organización	Max Weber
Humano Conductista	La adaptación del hombre a la organización	La participación democrática	Douglas, McGregor
Decisional	La toma de decisiones	Modelos matemáticos y computadoras	Herbert Simon
De Sistemas	Sistemas operables	Diseño de modelos Organizacionales	Kenneth Boulding

Cuadro 1 Enfoque del Pensamiento Administrativo

ANTECEDENTES UNIVERSALES DE LA ADMINISTRACIÓN

ÉPOCA	CARACTERÍSTICAS	RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN
Primitiva	Se dedican a la caza, la pesca y la recolección de frutos	<ul style="list-style-type: none"> • Organización División del trabajo • Planeación Objetivos
Agrícola	Se dedican a la agricultura y su vida es sedentaria	<ul style="list-style-type: none"> • Organización
Antigua	Aparece la ciencia, literatura, religión, organización política, escritura y urbanismo	<ul style="list-style-type: none"> • Control
	<ul style="list-style-type: none"> • CHINA Se plantean principios administrativos que permiten organizar el gobierno y el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Administrativos
	<ul style="list-style-type: none"> • EGIPTO Se especializa la fuerza laboral y el gobierno cobra impuestos a sus habitantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación <li style="padding-left: 20px;">Objetivos • Organización
	<ul style="list-style-type: none"> • ROMA La organización de las instituciones es satisfactoria. Se construyen monumentos, carreteras, acueductos, explotación de minas y canteras.	<ul style="list-style-type: none"> • Organización <li style="text-align: center;">Jerarquización
Grecolatina	Existe el esclavismo, lo cual genera bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano.	Supervisión del trabajo
Edad Media	Aparece el feudalismo donde el señor feudal administra la justicia, dirige la policía recauda impuestos y acuña la moneda. Inician los sindicatos y	<ul style="list-style-type: none"> • Organización <li style="padding-left: 20px;">Jerarquización <li style="text-align: center;">Delegar autoridad.

	aparecen los talleres artesanales.	
Revolución Industrial	<p>Aparecen diversos inventos y descubrimientos (máquina de vapor).</p> <p>Desaparecen los talleres artesanales y se centraliza la producción.</p> <p>La producción es en serie.</p> <p>La administración carece de bases científicas.</p> <p>Existe explotación inhumana del trabajador.</p> <p>Aparecen diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores.</p> <p>Inician las investigaciones que originan la administración científica y la madurez de disciplinas administrativas.</p>	Especialización en el trabajo
Siglo XX	<p>Hay desarrollo tecnológico e industrial</p> <p>Aparece la administración científica (Frederick Taylor)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control
Época Actual	<p>Es imprescindible la administración para el buen funcionamiento de cualquier Organismo social.</p> <p>Con la globalización surgen un sin número de técnicas y herramientas, mejor conocidas como corrientes administrativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Organización • Dirección • Control

Cuadro 2 Antecedentes Universales de la Administración

ANTECEDENTES EN MÉXICO DE LA ADMINISTRACIÓN

ÉPOCA	CARACTERÍSTICAS	RELACIÓN CON LA ADMINISTRACIÓN
Precolombina	<p>Existen 3 culturas que afectan principalmente los cambios administrativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maya • Olmeca • Azteca <p>En esta época ya cuentan con ejércitos, sindicatos, sistemas culturales y comercio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional compleja.
Colonial	<p>Se implementan sistemas que provienen del viejo continente, se considera que estos sistemas hayan beneficiado del todo al aspecto administrativo.</p>	
México Independiente	<p>Se caracteriza por la inestabilidad debido a que existen diferentes corrientes que pretenden imponer la forma de administrar.</p>	
Reforma	<p>Se separa la iglesia del estado.</p> <p>Surgen nuevas formas de administrar los bienes del país.</p>	
Porfiriato	<p>Surgen importantes cambios en aspectos industriales, eléctricos, ferroviarios y liberalismo económico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Administración autoritaria • Liderazgo paternalista.
Revolución Mexicana	<p>Inestabilidad y desorden en el aspecto económico, político y social.</p> <p>Descontento en los aspectos administrativos.</p>	
Regímenes post-revolucionarios	<p>Surge la constitución política y con esta aparecen las relaciones laborales y se crean</p>	

	los sindicatos.	
Globalización	<p>Durante 1946-1982 se considera una economía cerrada, donde no existe preocupación por la administración.</p> <p>En 1982 se abre el mercado internacional y con esto existe la competencia comercial.</p> <p>Las empresas se preocupan por ofrecer beneficios al consumidor.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corrientes Administrativas
Actual	<p>Las empresas trabajan por sobrevivir en el mercado.</p> <p>Prevalece la administración informal y las microempresas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Corrientes Administrativas • ISO • Clima Organizacional • Reingeniería

Cuadro 3 Antecedentes en México de la Administración

La administración es un ámbito tan amplio, que es necesario la aplicación de la misma como un proceso para llevar a cabo todas las actividades que son necesarias para lograr el éxito de lo que se desea administrar.

1.1.2 La Administración como Proceso

Toda disciplina, arte, ciencia, etc., precisa la aplicación de un proceso para que sea posible, pues es necesario realizar una serie de pasos, fases, etapas y/o actividades para lograr lo propuesto. De igual manera, en la administración es necesario aplicar una serie de etapas que se denominan como proceso administrativo.

Desde la antigüedad el hombre primitivo desarrollaba en forma incipiente el proceso administrativo en sus actividades cotidianas.

Posteriormente las actividades del hombre se fueron transformando y por ende complicando, ello trajo como resultado una mayor profundización del proceso administrativo, debido a esta necesidad, hubieron teóricos de administración que se dieron a la tarea de conceptualizar los cambios que se estaban presentando, es así como en 1886 Henry Fayol plantea una serie de pasos para llevar a cabo la administración: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar⁴. Cabe mencionar, que Fayol no designó estas etapas como el proceso administrativo, sino que los consideraba como los principios básicos de la administración, pero sus aportaciones sirvieron en gran manera para designar el proceso administrativo como lo conocemos hoy.

Los estudiosos de la administración han dado diversas definiciones del proceso administrativo; por lo que es conveniente analizar algunas de estas:

Terry dice: la planeación, organización, ejecución y control constituyen el proceso administrativo y son los medios por los cuales se administra⁵.

Por otro lado Laris Casillas dice que es “la administración en marcha” y que para su estudio se divide en cinco etapas, todas absolutamente dinámicas ya que no cabe concebir la administración sino es un movimiento constante. Menciona que las etapas son: Planeación, organización, integración, dirección y control⁶.

⁴ Henry Fayol, Principios de administración científica. (México: El Ateneo, 1991), p. 15

⁵ George Robert Terry, Principios de administración. (México: Continental, 1985), p. 58

⁶ Francisco Javier Laris Casillas, Administración Integral. (México: Oasis, 1983), p. 32

Rodas Carpizo se refiere al proceso administrativo como: “un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional”⁷.

Analizando las definiciones anteriores, se puede representar a la administración con las etapas que la conforman de la siguiente manera:

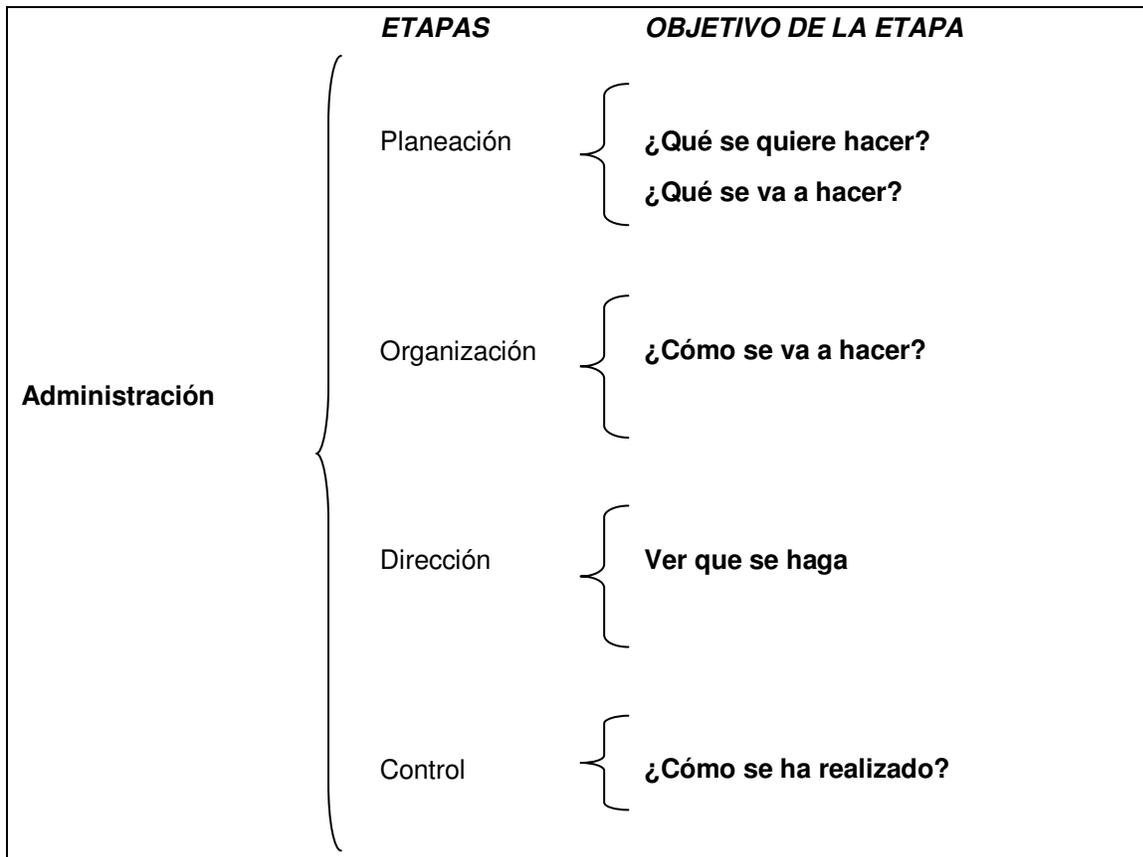


Figura 1 Proceso Administrativo. “Munch Galido, Lourdes. Fundamentos de Administración”

Por lo anterior, se puede extraer una definición para el proceso administrativo como **“la serie de etapas que hacen posible a la administración las cuales son: planeación, organización, dirección y control”**.

Una vez que se ha comprendido el término proceso administrativo, es necesario revisar y entender a fondo a que se refiere cada una de las etapas de dicho proceso, para lo cual se expondrán las definiciones de los principales autores que han escrito al respecto.

⁷ Alejandro Roberto Rodas Carpizo, Administración Básica, (México: Limusa Noriega, 1984), p. 93

Planeación

Reyes Ponce define: “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización”⁸.

Terry indica que “La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”⁹.

Wilburg Jiménez Castro, utiliza el término planificación; lo describe como “el proceso administrativo de escoger y realizar los mejores métodos para satisfacer determinaciones políticas y lograr objetivos”¹⁰.

Se puede definir como ***“la etapa del proceso administrativo donde se define el curso de acción que a de tomar la empresa, para el logro de los objetivos que se han fijado”***

Organización

Sheldon la considera como “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.

Koontz y O'Donnell mencionan “organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, tanto en sentido horizontal como vertical, toda la estructura de la empresa”.

Reyes Ponce indica que “es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”¹¹.

⁸ Agustín Reyes Ponce, Administración moderna. (México: Limusa, 1992), p. 244

⁹ George Robert Terry, Principios de administración. (México: Continental, 1985), p. 195

¹⁰ Alejandro Roberto Rodas Carpizo, Administración Básica. (México: Limusa Noriega, 1984), p. 98

¹¹ Agustín Reyes Ponce, Administración moderna. (México: Limusa, 1992), p. 277

Por lo tanto, se entiende por organización a ***“la acción de distribuir y coordinar el trabajo, mediante la estructuración de una organización para visualizar las líneas de comunicación y así lograr los objetivos propuestos en la planeación”***

Dirección

Reyes Ponce indica que la dirección “es aquel elemento de la administración en el que logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”¹².

Terry define la actuación como “hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización hechos por el jefe administrativo”¹³.

Rodas Carpizo menciona que “es la etapa donde se dan ordenes a fin de lograr los objetivos buscados dentro de la estructura orgánica específica”¹⁴

A partir de estas tres definiciones se puede concretar que la dirección, ***“es un proceso mediante el cual se dan ordenes del curso a seguir para encaminar los esfuerzos realizados”***.

Control

Robbinson indica que el control “es el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”¹⁵.

Rodas Carpizo expone que “consiste en el control de la ejecución para establecer las diferencias entre ésta y lo previsto o proyectado en la planeación y organización, a fin de resolver sobre tales discrepancias o desviaciones. Controlar es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes impartidas”¹⁶.

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

¹² Agustín Reyes Ponce, Administración moderna. (México: Limusa, 1992), p. 384

¹³ George Robert Terry, Principios de administración. (México: Continental, 1985), p. 408

¹⁴ Alejandro Roberto Rodas Carpizo, Administración Básica. (México: Limusa Noriega, 1984), p. 107

¹⁵ Stephen P. Robbins, Administración II. (México: Pearson, 1990), p. 654

¹⁶ Alejandro Roberto Rodas Carpizo, Administración Básica. (México: Limusa Noriega, 1984), p. 111

Por lo tanto, podemos concluir que el control es la ***“etapa donde se verifica que se ha ejecutado lo planeado, organizado y dirigido, a fin de determinar las discrepancias que se presentaron durante el proceso y así establecer una mejora continua.”***

La aplicación del proceso administrativo, considerando cada una de sus etapas es fundamental para la eficiencia de la operación y el logro del éxito en las empresas, en cada actividad a realizarse, es necesario administrar y para ello es útil conocer las partes que se deben considerar para administrar efectivamente.

Sin duda, en el desarrollo de la administración han tenido que ver grandes personalidades, los cuales han hecho de esta una materia indispensable porque no existe una empresa que no produzca, ofrezca servicios o comercialice sin contar con los principios básicos de la administración.

En la actualidad hay un sin fin de técnicas y herramientas que las empresas implementan con el objetivo de mejorar y competir en este mundo de grandes cambios, cada nueva aportación tiene la finalidad de mejorar las actividades administrativas y obtener mejores resultados.

Corrientes modernas de administración.

Desde hace unos años, el mundo de los negocios en México se ha visto sacudido por diversos pensadores del campo empresarial, entre los cuales se encuentran nombres muy conocidos de este medio, como son Hammer, Drucker, Crosby, Welch, Senge, Peters, Poter, Rowan, Hishikawa, Demming, Crosby, entre otros, los cuales han propuesto y aplicado “corrientes innovadoras”, con el fin de cambiar los paradigmas actuales de trabajo, de administrar y dirigir un negocio, e incluso de cambiar a las personas.

Por todo lo expuesto anteriormente es importante detallar las corrientes modernas, las cuales tienen como objetivo llevar a las empresas al éxito.

La importancia de estas corrientes modernas radica en que la eficiencia, eficacia y calidad en todos los procesos es esencial para las organizaciones; dichas rutinas pueden ser en cualquier departamento desde la elaboración del producto hasta la venta del mismo, o bien para brindar un servicio innovador, el objetivo de aplicar las corrientes modernas administrativas a los distintos procedimientos, es llevar a cabo el seguimiento de los pasos o instrucciones en menor tiempo y a

un menor costo para las empresas; cabe señalar que pueden ser utilizados en organizaciones de cualquier tipo, ya sean de servicio, industriales o comercio.

Entre las corrientes más representativas se encuentran:

- Administración por objetivos (APO): Proceso administrativo por medio del cual el jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar, así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos¹⁷. Más que un sistema nuevo de administrar es una forma de pensar que requiere que muchos de los que ejercen el mando cambien radicalmente sus estilos, prácticas y valores y permitan que cada subordinado participe en la fijación de los objetivos del trabajo que realiza y se autosupervise y autocontrole.
- Desarrollo Organizacional (DO): Es un proceso sistemático planificado, en el cual se introducen los principios y las prácticas de las ciencias del comportamiento en las organizaciones, con la meta de incrementar la efectividad individual y de la organización, el enfoque es en las organizaciones y en lograr que funcionen mejor, es decir, con un cambio total del sistema. Se enfoca en la cultura, los procesos y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema. Un proceso de flujo es una secuencia identificable de acontecimientos correlacionados que se mueven a lo largo del tiempo hacia una meta general.¹⁸
- Downsizing: Es un tipo de reorganización o reestructuración de las organizaciones a través de la cual se lleva a cabo la mejora en los sistemas de trabajo, el rediseño de la organización en todos sus niveles y la adecuación del número de empleados para mantener competitivas a las organizaciones. Entre las ventajas del downsizing se puede mencionar una disminución de costos al reducir algunos departamentos que integraban la empresa y que ya no son necesarios, y, combinado con el outsourcing, da como resultado organizaciones más flexibles y ligeras.¹⁹

¹⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%2010/adminobjetivos.htm>

¹⁸ <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion%5Fde%5Fempresas/desarrolloorganizacional/>

¹⁹ <http://www.angelfire.com/ultra/contabilidad/downsizing.html>

- Benchmarking: Es una valiosa herramienta de administración debido a que proporciona un enfoque disciplinario y lógico para comprender y evaluar de manera objetiva las fortalezas y debilidades de una compañía, en comparación con las mejores en su rubro. Los administradores expertos de las asociaciones de benchmarking saben que es precisamente esta conciencia dentro de la organización lo que constituye el ímpetu para el desarrollo, aplicación y actualización de los planes de acción específicos que mejorarán su desempeño.²⁰
- Just in time: Es una filosofía empresarial que se concentra en eliminar el despilfarro en todas las actividades internas de la organización y en todas las actividades de intercambio externas. Esta definición establece la idea clave del just in time –eliminación del despilfarro-, lo cual exige eliminar todos los insumos de recursos que no añaden valor al producto o servicio. El objetivo es proporcionar satisfacción al cliente al tiempo que se minimiza el costo total. Ésta es la esencia del proceso just in time, que integra el compromiso total de calidad.²¹
- Calidad Total: Esta corriente administrativa implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De igual manera esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Este concepto va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios.
- Centros de Servicios Compartidos (CSC): Actualmente es muy común hablar sobre temas de “outsourcing” ó externalización de servicios, siendo esta una práctica empresarial creciente, ya que optimiza costos y ofrece servicios especializados de alta calidad, permitiendo a las compañías enfocar sus recursos y esfuerzos en el incremento de las ventajas competitivas de sus productos ó servicios, es decir en su *core* de negocio.²²

Los CSC surgen en la década de los noventa como una estructura formal dentro de las organizaciones. “Lo que sucedía en ese entonces es que los procesos del back office (cuentas por pagar, cuentas por cobrar, contabilidad general, administración de activos fijos, etc.) resultaban muy costosos y muy poco estandarizados entre las diferentes unidades de negocios; de esta manera, en la medida en que las empresas iban creciendo,

²⁰ http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/ben_mod.asp

²¹ <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/050912100407-JUST.html>

²² <http://www.cnnexpansion.com/blogs/everis/archive/2008/04/28/centros-de-servicios-compartidos>

iban creciendo también estas áreas, por lo que resultaba necesario establecer áreas especializadas en el procesamiento de estas transacciones, para que las unidades de negocios se centraran en su función principal: la atención de los clientes y el crecimiento del mercado²³

Anteriormente, la externalización de servicios en las compañías se planteaba como una alternativa, sin embargo los beneficios de este formato han facilitado la adopción de nuevos modelos de trabajo, por lo que se están convirtiendo en un método común de colaboración entre empresas.

Un modelo de los centros de servicios compartidos hay que verlo como una unidad de negocio independiente, que presta servicios comunes de manera centralizada a las distintas áreas productivas ó de negocio de la organización, bajo un mismo modelo de servicio.

Así los centros de servicios compartidos buscan dos objetivos principales:

- 1) Eficiencia. Al conformarse como una unidad independiente de sus clientes, se les exige ser muy eficientes y la idea es que cada vez el costo por transacción sea menor, en la medida en que crecen las operaciones de cada una de las unidades de negocio.
- 2) Servicio. Al basarse las operaciones en los modelos tradicionales de centralización, se logran los objetivos de eficiencia, pero se pierde la cercanía con los clientes. Los centros de servicios compartidos buscan mantener y mejorar los niveles de servicio.

En México los centros de servicios compartidos se han venido implementando desde hace 8 años, especialmente en grandes corporativos del sector financiero, manufacturero, de servicios y bienes de consumo masivo.

Las áreas en las que se han utilizado más estos centros de servicios compartidos son: operación de transacciones de alto volumen, que son comunes para las diferentes unidades de negocio, por ejemplo, pago a proveedores, administración de activos fijos, pago de la nómina de empleados, cuentas por cobrar, generación de estados financieros, entre otros. Asimismo, otra área en la que se están usando estos centros es en la

²³ http://www.contactforum.com.mx/cforum_bnoticia.php?Id=111

operación de tecnología, por ejemplo en consolidación de centros de datos que permiten beneficios importantes en cuanto a la economía de escala.

El concepto de centros de servicios compartidos se puede llevar a nivel regional, es decir, desde un país se pueden atender las operaciones de otras naciones.

Algunos beneficios a resaltar son: *economías de escala, optimización de procesos y control, mejores prácticas, y potenciación de las herramientas tecnológicas*; además de satisfacer la necesidad de servicios de calidad con una buena relación de costos, cuando este se sitúa fuera de la compañía.

Los elementos fundamentales para implementar un CSC que funcione bien recae en cinco áreas: **organización, personas, procesos, tecnología y modelo de gobierno.**

Organización. Se refiere a la manera en que el CSC está estructurado, en términos de ubicación física, líneas de reporte y plan de carrera. La mayoría de los centros de servicios compartidos se han creado como una unidad de negocio separada, bajo el liderazgo de un director de los servicios compartidos (o posición equivalente).

El director de servicios compartidos reporta a los ejecutivos ubicados en la organización de servicios compartidos (ya sea un ejecutivo funcional, director de contabilidad o el director general), quienes tienen la responsabilidad final de los procesos.

Personas. Se refiere a la medida en que la organización haya adoptado el centro de servicios compartidos, incluidos los programas de recursos humanos, así como las prácticas destinadas a apoyar nuevas formas de trabajo y conseguir que se hagan las cosas en un entorno de servicios compartidos. Los aspectos relacionados con gente, pueden manifestarse en diversas formas: resistencia al cambio, falta de claridad en torno a la manera en que el centro de servicios compartidos afecta los roles y responsabilidades, entrenamiento inadecuado y retención de los empleados.

Proceso. Se refiere a la forma en que se realizan las tareas originadas con clientes internos en las unidades de negocio y finalizadas por el personal del centro de servicios compartidos.

Tecnología. Se refiere a la infraestructura tecnológica, así como a las herramientas utilizadas para permitir a un centro de servicios compartidos la ejecución de sus procesos y el trabajo a distancia con múltiples unidades de negocio. Dado que la automatización es

una forma importante para que el modelo de servicios compartidos sea efectivo en costos, la mayoría de los centro de servicios compartidos requieren una inversión significativa en tecnología como parte de su implementación.

Modelo de gobierno. Se refiere a los procedimientos realizados para la toma de decisiones relacionadas a los servicios compartidos, así como a los mecanismos organizacionales empleados en ejecutar esas decisiones. Esto incluye los procesos que ayudan a establecer y aclarar las expectativas del Centro de Servicios Compartidos y aquellos con quiénes interactúa: clientes de unidades de negocio, el área de Tecnologías de información de la empresa y el corporativo. Un sistema eficaz de gobierno, establece la rendición de cuentas de cada una de las partes, define las formas en que las partes interactúan entre sí; así mismo, ayuda a mantener alineadas estrategias y objetivos de todas las partes y entre ellas mismas. Los modelos de gobierno, comúnmente, incluyen acuerdos de nivel de servicio, representantes de servicio a clientes y comités de gobierno. Para que toda organización pueda implementar con éxito sus servicios compartidos, debe considerar los siguientes puntos:

- Comenzar en la parte superior: asegurarse de que se tiene un claro y sólido apoyo de los altos ejecutivos de la organización.
- Elegir un líder fuerte: se necesita un líder fuerte para mantener un proyecto de servicios compartidos, dispuesto a ser provocativo.
- Compartir la responsabilidad: dentro de los centro de servicios compartidos se requiere la plena participación de las unidades de negocio, el equipo de implementación, y la nueva función de servicios compartidos.
- Exceso de comunicación y entrenamiento: la resistencia al cambio es sin duda el mayor obstáculo para cualquier iniciativa de servicios compartidos. Ayude a la gente a superar su temor, informados de cualquier cambio.
- Establecer claramente roles y las responsabilidades: con tantos grupos diversos que participan en el desarrollo de una solución de servicios compartidos, es fácil perder la noción de quién está haciendo qué.

Las corrientes administrativas modernas, tienen un objetivo en común: hacer organizaciones más eficientes y competitivas; para lograrlo se necesita un planteamiento de mejora continua, bien

definido y bien ejecutado, que deberá implantarse en todas las operaciones y todas las actividades de las unidades de trabajo.

Actualmente, las empresas pretenden ser competitivas y la mirada de los directores, gerentes, futuros empresarios, etc. esta puesta en la calidad. Esto se debe en mayor medida a que cada vez son más las empresas con certificaciones ISO, ya que los clientes exigen este reconocimiento para asegurar la calidad de lo que están comprando, de la materia prima de los proveedores, etc.

El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) es la asociación civil que cuenta con el registro como organismo nacional de normalización para elaborar, actualizar, expedir y cancelar Normas Mexicanas.²⁴

Este instituto es el órgano encargado de crear los estándares para que las empresas, basadas en estos, puedan ser certificadas como empresas que cumplen con los lineamientos de calidad necesarios.

Existen normas que rigen los estándares de calidad en muchos aspectos, como las normas ISO 9001 referente al sistema de gestión de calidad; e ISO 14000, referente a sistemas de higiene y seguridad, por mencionar algunas.

La ISO 10013:2001 se refiere a las directrices para la documentación del sistema de gestión de calidad. Las normas mexicanas de la familia NMX-CC-IMNC requieren que el sistema de gestión de la calidad de una organización este documentado. Este informe técnico promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla e implementa el sistema de gestión de la calidad y se mejora su eficacia.

Una organización tiene flexibilidad en la manera en que selecciona la documentación de su sistema de gestión de la calidad, cada organización individual debería desarrollar la cantidad de documentación que necesite para demostrar la eficacia de la planificación, operación, control y mejora continua de su sistema de gestión de la calidad y de sus procesos. La documentación del sistema de gestión de la calidad puede relacionarse con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de esas actividades.²⁵

Partiendo del gran auge que ha tenido Calidad Total y los grandes beneficios que ésta logra, es importante mencionar que el primer paso es el convencimiento de adaptarse a los cambios del

²⁴ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. DIRECTRICES PARA LA DOCUMENTACION DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD. Pág. v.

²⁵ Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. DIRECTRICES PARA LA DOCUMENTACION DE SISTEMAS DE GESTION DE CALIDAD. Pág. viii

entorno, por lo que si una empresa desea llegar a ser de clase mundial debe encaminar sus esfuerzos hacia una corriente de este tipo, de acuerdo a lo cual, las bases para lograrlo es documentar todas las actividades que se llevan en a cabo en la empresa, esta actividad también engloba tener una buena organización, logrando una correcta estructura de la división de trabajo, departamentalización, etc.

En base a lo anterior, se puede apreciar la importancia de tener documentadas las actividades que se realizan en las organizaciones, de esta manera en este proyecto, se pretende darle a la empresa las bases para iniciar un proceso de cambio, dirigido a la calidad total y a un sistema de gestión de calidad, retomando también la etapa del proceso administrativo "organización".

1.2 Organización y Estructura dentro de las Empresas

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin, mismo que fue previamente definido por medio de la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

Toda organización debe estar encaminada a un fin, organizar por organizar no tiene sentido. De igual manera la organización debe establecer una estructura organizacional para constituir el tipo de comunicación que existiera dentro de la misma.

Concepto

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la relación de planes y objetivos.²⁶

La organización consiste en dotar de una estructura, de un plan o de un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones.²⁷

²⁶Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas.(México: McGraw-Hill, 1994), p. 191

²⁷ Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos. (México:ECAFSA Thomson Learning, 2002), p. 7

Importancia de la organización

En todo ente social se crea la organización para realizar las funciones y las actividades, con el fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de cada miembro, de igual manera se delega autoridad y se establecen distintos niveles jerárquicos, por lo cual se puede sintetizar su importancia en los siguientes puntos:

- Ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, a delimitar las funciones y responsabilidades.²⁸
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social²⁹
- Constituye el punto de enlace entre lo que debe ser y lo que es.

Organizar trae por resultado una estructura formal, que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los altos mandos, el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos de la organización en una empresa, lo suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente.

Tipos de organizaciones³⁰

Existen 2 tipos de organizaciones, las formales e informales; las cuales pueden estar implícitas en una misma organización, por tal motivo, es necesario conocer la diferencia entre ambas.

²⁸ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresas. teoría y práctica. (México: Limusa, 2007), p. 213

²⁹ <http://mitecnologico.com/main/conceptoeimportanciadeorganizacion>

³⁰ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas. (México: McGraw-Hill, 1994), p. 192

La organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente. Si se toma en consideración que la suma de todos los esfuerzos de las personas cuando están organizadas, será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, puede establecerse que la organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

Cada miembro dentro de la organización formal, puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo, para la consecución del objetivo primordial, si se conoce específicamente cual es el trabajo que va administrar, quién lo va a ayudar, a quién debe reportar y que miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

- ✓ Permitir al administrador la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, de un grupo de trabajo.
- ✓ Eliminar duplicidad de trabajo
- ✓ Asignar a cada miembro de la organización, una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización formal, sepa de quién depende y quienes dependen de él.
- ✓ Permitir el establecimiento de canales de comunicación adecuados, para que las políticas u objetivos establecidos se logren en forma más eficiente, hasta en los niveles más bajos de la organización.
- ✓ Es generalmente aprobada por la dirección y comunica a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc.
- ✓ Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.

La organización formal proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo unos contra otros, comunicaciones eficientes y efectivas, proporciona conocimiento de los tipos de puestos en la organización y la escala de promoción, también ayuda a los empleados a determinar sus opciones profesionales.

Por otro lado, las organizaciones informales podrían conceptualizarse como redes de alianza, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en el organigrama formal, tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consignan por escrito, pero que no obstante, se cumplen habitualmente.

Tienen sus objetivos, que pueden estar en contraposición con los objetivos de la empresa o bien estar de acuerdo con ellos. Es necesario tomarlas en cuenta aunque no se hayan establecido

formalmente dentro de la estructura organizacional. Como sucede con las relaciones colaterales y de coordinación, se pueden utilizar de manera oficial para obtener mayores ventajas en su funcionamiento.

Las organizaciones informales se forman a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo, emergen espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí.³¹

1.2.1 Principios de Organización³²

Para ayudar a lograr las metas de la empresa, es necesario establecer una estructura de organización, ésta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente para conseguir sobrevivir y prosperar.

El diseño de una organización implica establecer la interrelación que presentan los principios de organización al desarrollo del nuevo sistema, considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización.

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos.
2. Toda organización deberá establecerse con un objetivo previamente definido y claro, incluyendo las divisiones que sean básicas al mismo.
3. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible.
4. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
5. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.
6. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
7. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
8. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.
9. Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.

³¹ <http://www.monografias.com/trabajo33/proceso-administrativo/proceso-administrativo.shtml>

³² Guillermo Gómez Ceja, *Planeación y organización de empresas*. (México: McGraw-Hill, 1994), pp. 216-218

10. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.
11. La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación.
12. La división del trabajo adecuada evitará duplicidad de funciones.
13. Cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.
14. No deberán ser responsables ante una misma persona más empleados de los que ésta pueda supervisar eficazmente.
15. Las críticas a los subalternos, siempre que sea posible, deberán ser en privado.
16. Debe estructurarse una organización lo más sencilla posible.
17. Ningún jefe puede invadir la esfera de acción que no le corresponda.

Analizando los principios de la organización, se puede observar la importancia que tiene en una empresa la aplicación de la coordinación y la división del trabajo para funcionar correctamente, debido a ello, se desglosan las etapas de la organización.

1.2.2 Etapas de la Organización³³

Las etapas de la organización podemos vislumbrarlas en dos fases:

- División del trabajo. Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.
- Coordinación. Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Si durante la primera etapa del proceso de organización se realiza la división del trabajo, con todas sus ventajas inherentes, es indispensable que ésta se complemente con la coordinación, que no es más que el lograr la unidad de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

A su vez, estas dos etapas se relacionan entre sí de la siguiente manera:

³³ Lourdes Munch Galindo, Fundamentos de Administración. (México: Trillas, 2005), p. 116

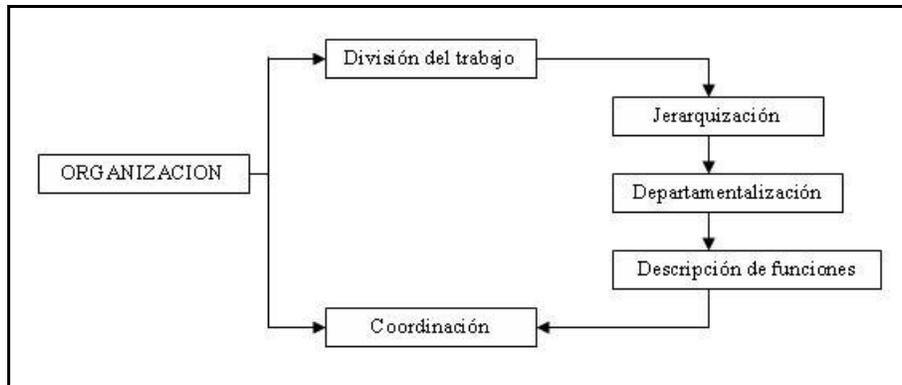


Figura 2 Etapas de la organización. "Munch Galido, Lourdes. Fundamentos de Administración"

- Jerarquización: es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad que se relacionan entre sí con precisión.
- Departamentalización: comprende la disposición del trabajo de acuerdo con los productos, clientes, y/o situación geográfica, es decir, con base en la similitud. Los departamentos se crean en torno a objetivos o producción específica y autónoma.
- Descripción de funciones: después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

Una vez conociendo las etapas que integran la organización, se puede entender que existen diferentes tipologías de organización que se encargan de aplicar las etapas antes descritas.

1.2.3 Tipología de Organización³⁴

La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, etc.

La tipología de organización se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social, siendo las más usuales las siguientes:

³⁴ Lourdes Munch Galindo, Fundamentos de Administración. (México: Trillas, 2005), p. 125

- **Organización lineal.** Este tipo de organización es aconsejable para pequeñas empresas y se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica de mando.

Ventajas:

- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad
- Es claro y sencillo
- La disciplina es fácil de mantener

Desventajas:

- Es rígida e inflexible
- La organización depende de hombres clave, lo que origina trastornos
- No fomenta la especialización
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente

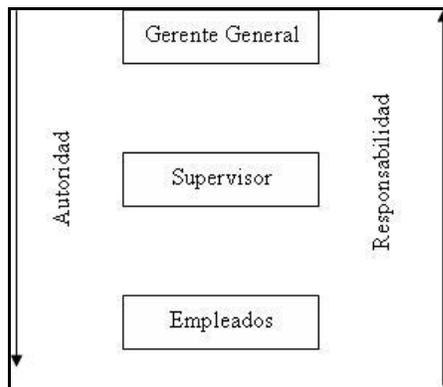


Figura 3 Organización lineal o militar

- **Organización funcional:** consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

Ventajas:

- Mayor especialización
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona
- La división del trabajo es planeada y no incidental
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual

- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta cada organización

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

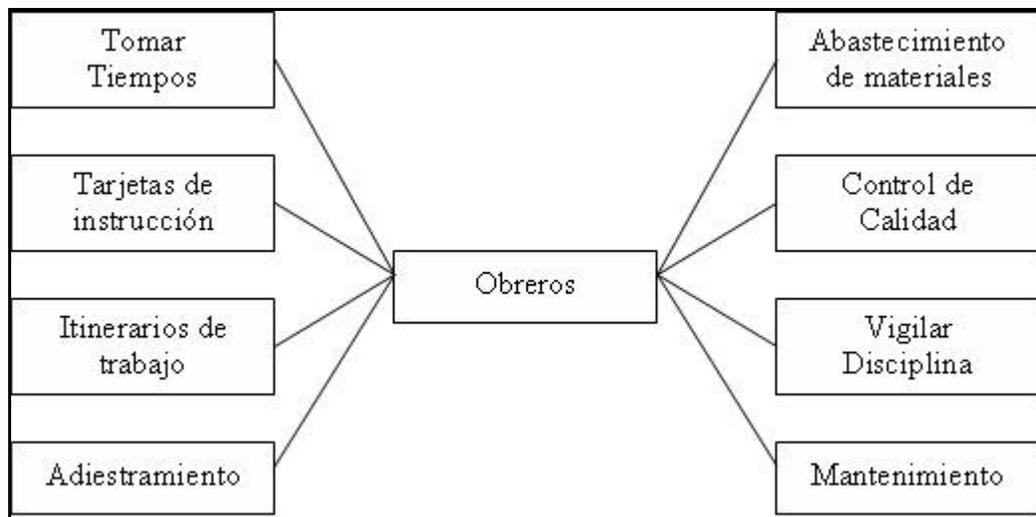


Figura 4 Organización funcional

- **Organización lineo-funcional:** tal como su nombre lo indica, en esta se combinan los dos tipos de organización anteriormente mencionados, aprovechando los pros y evadiendo los contras de cada una; tomando de la lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial; y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función.

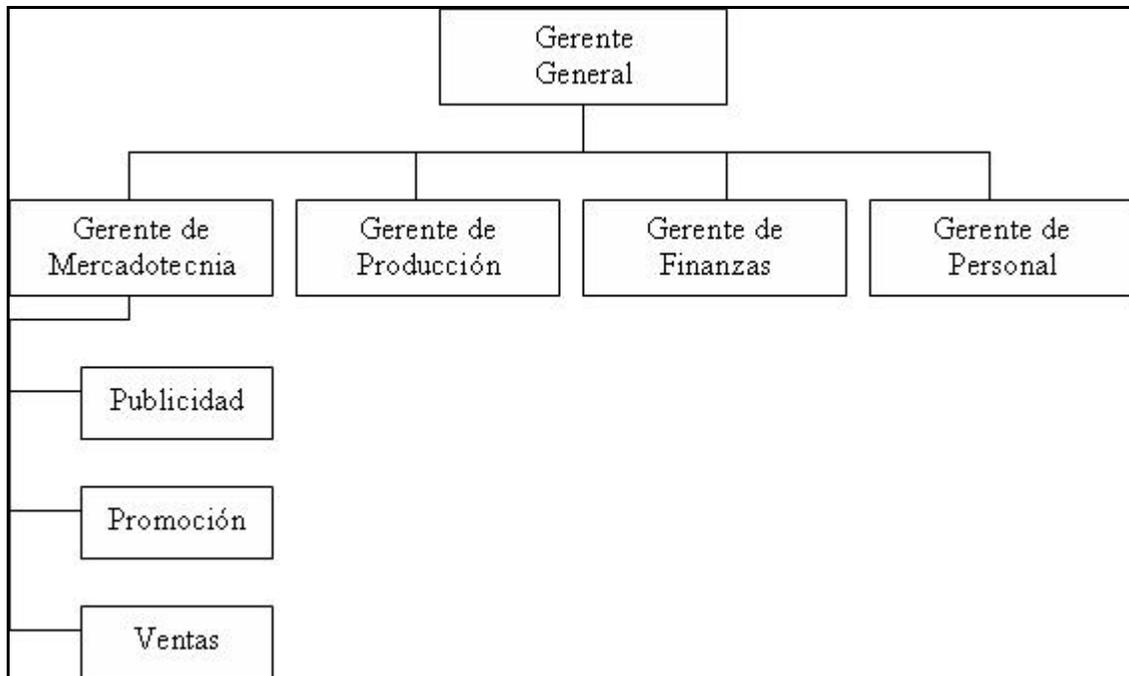


Figura 5 Organización lineo-funcional

- **Organización staff:** surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. No disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. Por lo general no se da por sí sola, sino que existe combinando con los tipos de organización que se mencionaron anteriormente.

Ventajas:

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del staff.

Desventajas:

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.

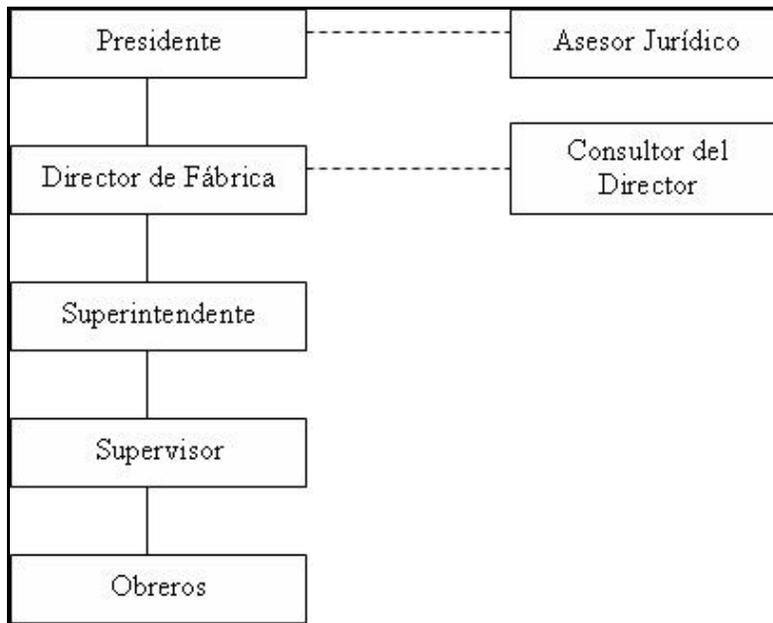


Figura 6 Organización por staff

- **Organización por comités:** consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

Ventajas:

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos lo que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

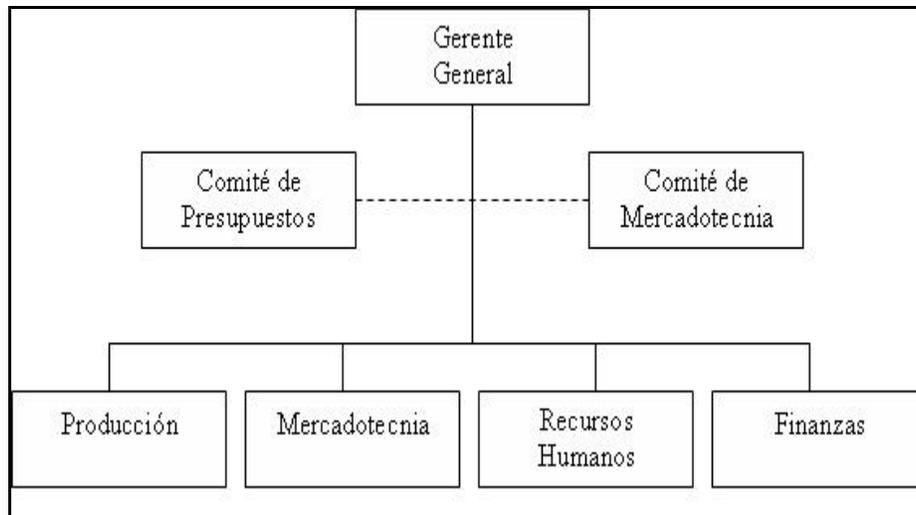


Figura 7 Organización por comités

- **Organización Matricial:** consiste en una departamentalización por proyecto con una de funcione, de esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se distingue de otros tipos de organización, en que se abandona el principio de la unidad de mando a favor del sistema de mando múltiple. La autoridad, responsabilidad y poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente de departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- Permite que las personas pueden cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Favorece el intercambio de experiencia entre especialista para lograr una mejor calidad técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad

- Da lugar a una lucha de poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto
- Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas de tiempo
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad
- Se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal

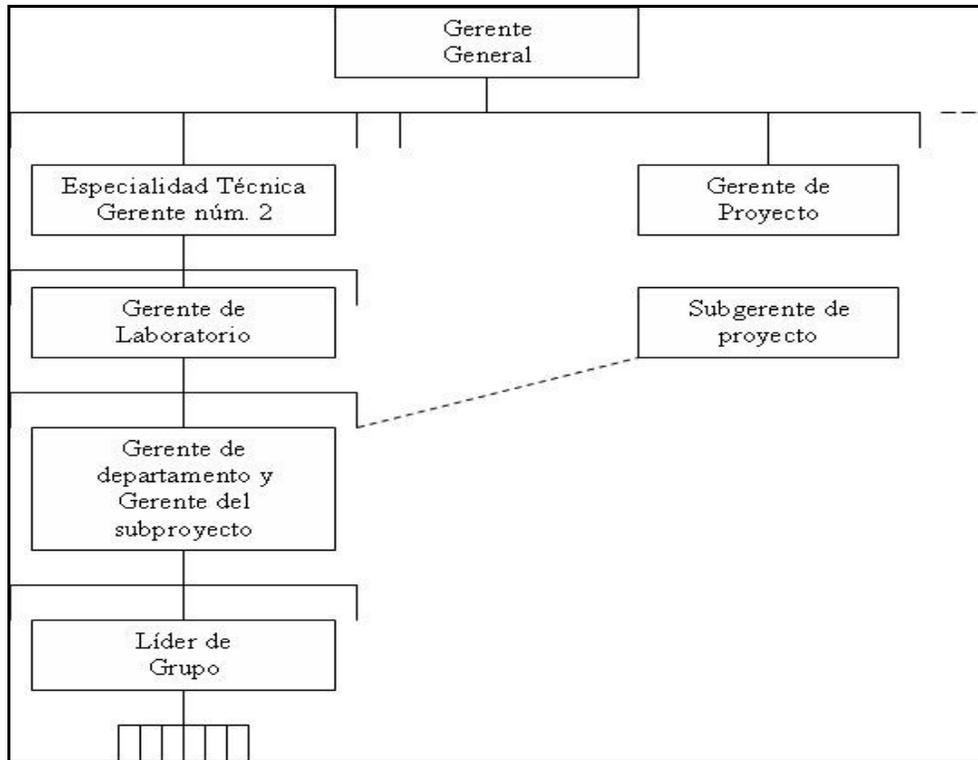


Figura 8 Organización matricional

Para poder aprovechar las ventajas que representa la organización, es necesaria la aplicación de diversas herramientas que sirvan de apoyo para lograr este fin, lo cual da la pauta para estudiar las técnicas de organización.

1.2.4 Técnicas de Organización

La organización se vale de diversas herramientas que son indispensables durante el proceso de organización, las cuales son aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, por lo cuál se analizarán a continuación:

Organigramas³⁵

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, que existen dentro de ella y pueden clasificarse de la siguiente manera:

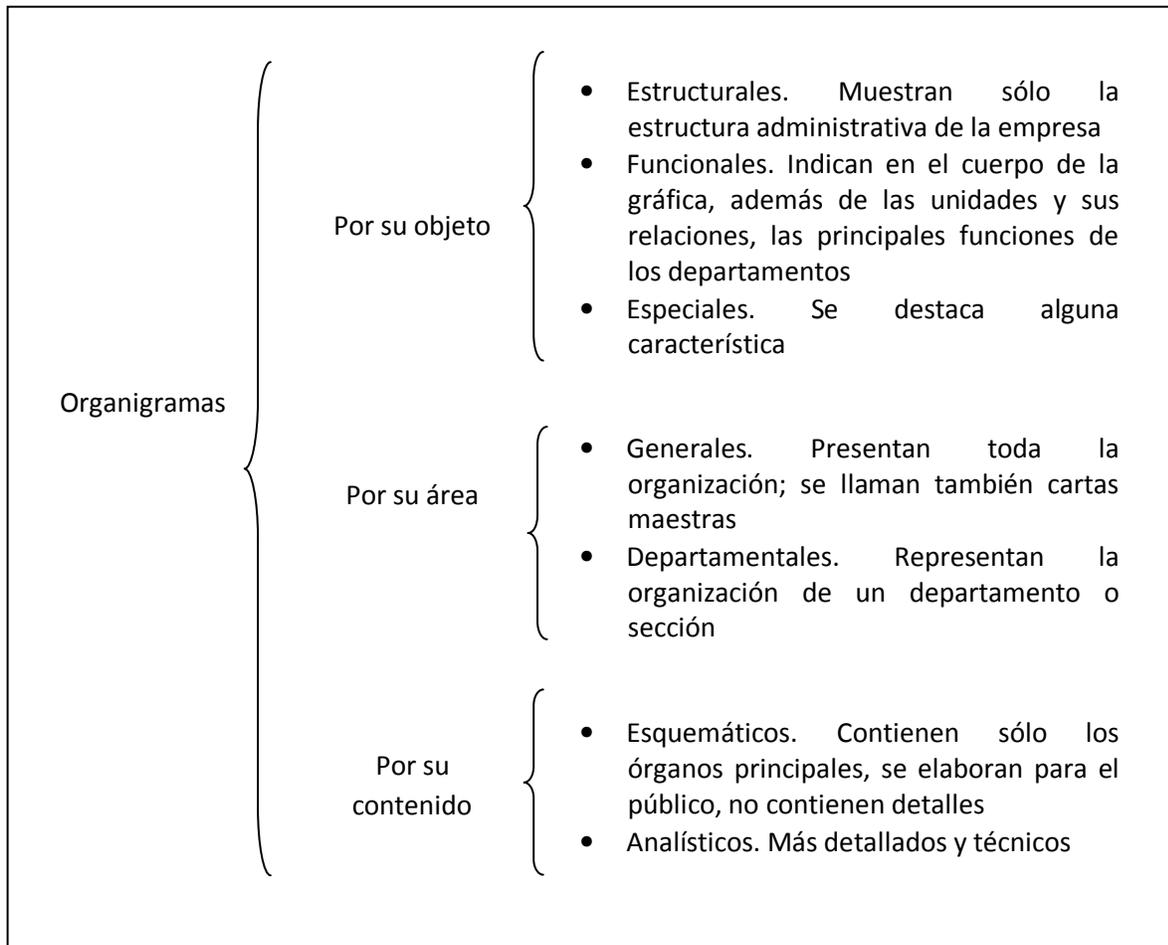


Figura 9 Tipos de organigramas

En cuanto a la manera de representar los organigramas, existen tres formas:

- Vertical. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba abajo
- Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha
- Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia

³⁵ Lourdes Munch Galindo, Fundamentos de Administración. (México: Trillas, 2005), p. 134

- Mixto. Se utiliza por razones de espacio, tanto le horizontal como el vertical

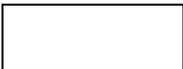
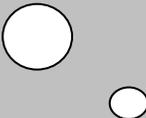
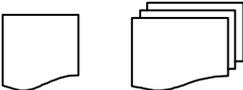
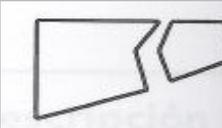
Diagramas de flujo³⁶

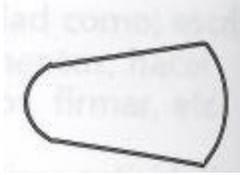
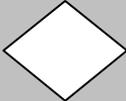
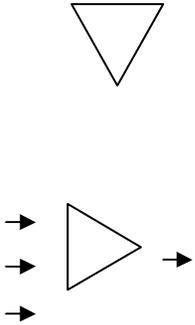
Se refiere a la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento y permiten una mayor simplificación del trabajo; determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física; mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso; eliminar demoras; una mejor distribución de la planta; etc.

Se tiene la siguiente simbología utilizada en la formulación o elaboración de diagramas de flujo:

Símbolo	Definición	Descripción
	Operación	Realizar determinada actividad como: escribir documentos, hacer cálculos, firmar, etc.
	Transporte	Es realizar actividades que signifiquen traslado como llevar, entregar, enviar, etc.
	Inspección	Revisar documentos analizar informes, revisar correspondencia, etc.
	Demora	Ejemplo: documentos en espera de trámite. Es decir, que, para realizar x actividad, hay que esperar x número de días para realizar la siguiente.
	Archivo	Significa el depósito definitivo o temporal de documentos en archiveros.

³⁶ Lourdes Munch Galindo, Fundamentos de Administración. (México: Trillas, 2005), p. 139

	Principio y/o terminación del diagrama	Este símbolo representa tanto la disponibilidad de la información para su procesamiento, como la mención de que la información ya ha sido procesada.
	Actividad u operación	Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información.
	Anotación y/o aclaración	Siempre que se quiera hacer algún comentario al margen, notas explicatorias, aclaraciones, etc., se trazará indistintamente una línea punteada que vaya de la nota aclaratoria al símbolo en que se requiere esa nota.
	Conector	Este símbolo se utiliza siempre que las condiciones físicas del diagrama obligue a interrumpir el graficado de la información y se tenga que seguir el diagrama en otro lugar, o bien cuando lo que interesa es unir informaciones aisladas.
	Documento	Este símbolo se utilizará cuando se desee representar un documento cualquiera, que puede ser: una forma, un control, una ficha, un listado, etc. (excluida la cinta magnética). Siempre que un documento tenga varias copias, éstas deberán representarse dentro del diagrama, numerando con el cero al original, el uno para la primera copia, y así sucesivamente.
	Destrucción	Este símbolo indica la destrucción de cualquier documento o información, y es conveniente aclarar siempre qué documento se está destruyendo.

	<p>Transferencia</p>	<p>Este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistemas interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado, siempre y cuando interesen los pasos o trámites que se realizan en ese lugar.</p>
	<p>Alternativas</p>	<p>Este símbolo representa el momento en que una actividad u operación cualquiera implica tomar uno o varios caminos diferentes.</p>
	<p>Dirección de flujo</p>	<p>Indica la secuencia de la información y se utiliza para unir símbolos, según sea su flujo, o para indicar principios de alternativas.</p>
	<p>Actividad fuera del ámbito de investigación</p>	<p>Este símbolo se utiliza cuando no se considera necesario conocer en el diagrama el detalle de las actividades que se realizan en otro lugar, o bien para indicar que las actividades que se realizan en el proceso o sistema se encuentran diagramadas en otro lugar (tal es el caso de procesos o sistemas muy parecidos o similares, que nada más varían en su inicio o en su final).</p>
	<p>Canalización</p>	<p>Este símbolo se utiliza en tres formas diferentes:</p> <p>a) cuando se recibe información de varias fuentes y se condensa en una sola.</p>

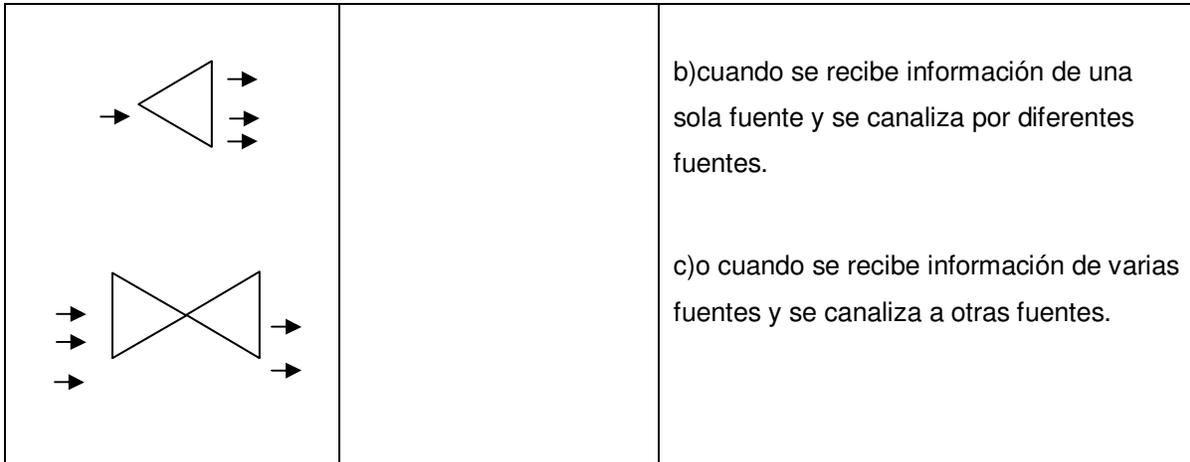


Figura 10 Simbología para diagramas de flujo

Carta de distribución del trabajo³⁷

A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince personas.

Tiene como ventajas, que define la naturaleza de los trabajos y los departamentos que corresponden; elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo; normaliza y estandariza procedimientos; distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos; delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad, etc.

Análisis de puesto³⁸

Es la técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal; así como las características, conocimientos y aptitudes, que deben poseer el personal que lo desempeña.

Esta técnica tiene como objetivo primordial, mejorar los sistemas de trabajo; delimitar funciones y responsabilidades; evitar fugas de autoridad y responsabilidad; fundamentar programas de entrenamiento; distribuir adecuadamente al personal; mejorar la selección de personal; etc.

El análisis de puestos debe contener descripción y especificación del puesto.

³⁷ Lourdes Munch Galindo, Fundamentos de Administración. (México: Trillas, 2005), p. 140

³⁸ Lourdes Munch Galindo, Fundamentos de Administración. (México: Trillas, 2005), p. 142

Manuales³⁹

Al referirse a un manual, se habla de una expresión formal de toda la información e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir; son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

El manual puede representar una herramienta de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a los objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc. Deben también coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas de administración que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido.

Los manuales administrativos son indispensables en las organizaciones debido a la complejidad de sus estructuras, el volumen de sus operaciones, los recursos que se le asignan, la demanda de productos, o ambos y la adopción de tecnología avanzada para atender adecuadamente la dinámica organizacional.

Estas circunstancias obligan a usar instrumentos que apoyen la atención de quehacer cotidiano, ya que en ellos se ordenan los elementos fundamentales para hacer más eficiente la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas.

³⁹ Continolo G. Dirección y organización del trabajo administrativo. (México: Deusto, 1994), p. 432

1.3 Manuales Administrativos

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. De igual manera, es manifiesta la necesidad de elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Los manuales administrativos no son duplicaciones de los instrumentos legislativos o legales, tales como leyes, decretos, reglamentos u órdenes, que son muy específicos por su naturaleza misma y están desprovistos de explicaciones, antecedentes y materiales de divulgación; contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o unidad administrativa, y que conocidos por el personal sirven para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines de la misma.

Esta es la pauta para que toda organización inicie la formulación y/o recopilación de información para generar diversos manuales que deben existir dentro de toda organización y así lograr una mejor comunicación y evitar duplicidad de funciones.

Para diversos autores, un manual es un documento en donde se establecen los objetivos, las políticas, la misión, la visión, los valores y/o los procedimientos de la empresa, por mencionar algunos.

Guillermo Gómez Ceja opina que *“un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinando, indicando quién las realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas”*.⁴⁰

⁴⁰ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas. (México: McGraw-Hill, 1994), p. 378

Ventajas & Desventajas del Uso de Manuales Administrativos

Un manual bien concebido tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- ✓ Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- ✓ Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- ✓ Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ✓ Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- ✓ Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- ✓ Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- ✓ Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- ✓ La información sobre funciones y puestos sirve como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- ✓ Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.
- ✓ Es la base para la documentación de un sistema de calidad.

Así mismo, también existen algunas desventajas de los manuales:

- ✗ Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- ✗ Algunos consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- ✗ Existe temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Objetivo de los Manuales⁴¹

Los manuales administrativos, señalan en forma sistemática la información administrativa, y permite cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal acerca de las generalidades de la empresa
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones

⁴¹ Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos. (México: ECAFS Thomson Learning, 2002), p. 57

- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas

Tipos de Manuales⁴²

Los manuales administrativos son los elementos más eficaces para la toma de decisiones, ya que facilitan el aprendizaje de la organización y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la mejor realización de las tareas que se le han encomendado.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Por su alcance

- generales o de aplicación universal
- departamentales o de aplicación específica
- de puestos o de aplicación individual

Por su contenido

- de historia de la empresa o institución
- de organización
- de políticas
- *de procedimientos*
- de contenido múltiple (manual de técnicas)

Por su función específica o área de actividad

- de personal
- de ventas
- de producción o ingeniería

⁴² Guillermo Gómez Ceja, Planeación y organización de empresas. (México: McGraw-Hill, 1994), p. 379

- de finanzas
- generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
- otras funciones

La elaboración de manuales administrativos requiere de un proceso de planeación para identificar por anticipado qué medios y qué fases son necesarias para su preparación sistemática.

Desde el momento en que un manual se empieza a utilizar debe controlarse continuamente en qué medida cumple los objetivos para los cuales fue creado; otro aspecto a considerar son las medidas tendientes a mantener actualizados los manuales administrativos.

Después de conocer las generalidades de los manuales, se presenta la información concerniente en los manuales de procedimiento, por ser este el motivo de estudio de este proyecto.

1.4 Manuales de Procedimientos⁴³

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica principalmente en la posibilidad de uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que ésta se encuentra debe establecerse como el procedimiento a seguir.

El no utilizar de manera uniforme los procedimientos que existen para hacer tareas, da como resultado gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina; evitar que esto último ocurra es el objetivo del manual de procedimientos.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario.

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En el manual de procedimientos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación; suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la

⁴³ Joaquin Rodriguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos. (México:ECAFSA Thomson Learning, 2002), p. 100

ejecución de un trabajo, e incluyen diagramas basados en símbolos para aclarar los pasos, en los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado.

Objetivos del manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- presentar una visión integral de cómo opera la organización
- precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos
- precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo
- servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica
- propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales

Importancia del manual de procedimientos

Los manuales de procedimientos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de un organismo social; la función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades enlazadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Tipos de manuales de procedimientos

Los manuales de procedimientos pueden ser aplicados a todo ámbito, habiendo varios tipos de estos, pudiendo clasificarse de la siguiente manera:

- manuales individuales
- departamentales
- generales

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

- manuales de procedimientos generales
- manuales de procedimientos específico

Contenido de un manual de procedimientos⁴⁴

Un manual de procedimientos no debe estar sobrecargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. Sin embargo, se presenta a continuación los puntos que conforman un manual de procedimientos:

- **Identificación:** debe incorporar información tal como logotipo de la organización, denominación y extensión de la misma, lugar y fecha de elaboración, número de revisión en su caso, unidades responsables de su elaboración, clave de la forma, es decir los datos que permitan identificar al escrito que se presenta.
- **Índice:** relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento
- **Prólogo y/o introducción;** es la exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización, puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual
- **Objetivos de los procedimientos:** explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos:** esfera de acción que cubren los procedimientos.

44 Enrique Benjamín Franklin Fincowsky. Manuales administrativos: Guía para su elaboración. (México: FCA-UNAM, 1996), p. 88

- Responsables: unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases
- Políticas o normas de operación: en esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- Conceptos: palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- Procedimientos: presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.
- Formulario de impresos: formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices; en la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleados para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta, también se pueden adicionar instructivos para su llenado
- Diagramas de flujo: representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen en cada operación descrita

Preparación del manual

- Aquí se inicia el procesamiento de la información, es decir, la integración propiamente dicha del proyecto del manual.
- Se procede a la preparación de un borrador del manual, su elaboración se debe poner en conocimiento de la dirección superior, de los gerentes de área, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave, debe ser revisado, con el propósito de introducir las eventuales modificaciones o correcciones.
- Con los datos anteriores se procede a la integración del manual, es importante unificar criterios tanto de la terminología como en la presentación de la información.

- Para lograr un eficiente manual de procedimientos, conviene analizar detalladamente el formato con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida facilitar su lectura consulta y evaluación.
- Debe realizarse encabezamientos de páginas, lo cual consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el título del procedimiento, número de página, fecha de publicación.

Autorización del manual

Ya elaborado el manual y para poder facilitar la implantación de éste, se recomienda que sea autorizado por las partes que intervienen:

- dirección superior
- responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso de que se trate, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido
- unidad responsable de la elaboración de manuales administrativos

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual por parte de los órganos competentes es uno de los aspectos que deben siempre aparecer en todo manual administrativo.

Distribución y control del manual

Una vez que un manual ha sido elaborado, autorizado, e impreso o reproducido, se procede a su distribución.

La distribución de los manuales es un aspecto delicado, especialmente en organismos grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del organismo; en particular es suficiente que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones que afectan a los procedimientos en los que estamos interesados, solo los directivos, los ejecutivos y los jefes de departamento, pueden recibir las ediciones completas.

Por tanto existe la necesidad de conocer por anticipado quienes serán los directamente involucrados del manual, para poner disposiciones exactas sobre el número de copias que se deben imprimir y así evitar gastos inútiles.

Revisiones y actualizaciones

Considerando que las operaciones de un organismo social van en aumento progresivo, transformándose en una acumulación de trámites, es necesario observar la dinámica de los manuales, revisándolos y actualizándolos constantemente.

El valor de un manual y en especial el de procedimientos, depende de la validez de su información, a un año de su distribución e implantación, el manual perderá valor, cuando menos de un 15 o 20 % de la información será inexacta; a dos años de su implantación cuando menos el 30 o 35 % de su contenido será inexacto y nadie sabrá de que parte se trata, además de la pérdida de confianza en este documento. Para cortar la obsolescencia, habrá que planear revisiones y actualizaciones, por parte de la unidad administrativa responsable.

Para revisar y actualizar cada manual convendrá tomar en cuenta las recomendaciones siguientes:

- la unidad administrativa responsable o su equivalente deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, a fin de mantenerlos apegados a la realidad.
- cuando una unidad orgánica necesite hacer modificaciones, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad responsable, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentran de acuerdo con las políticas generales del organismo y prever posibles efectos en otras unidades orgánicas, así como mantener la uniformidad de contenido y presentación.
- la unidad administrativa responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.
- la unidad administrativa responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.⁴⁵

⁴⁵ Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos. (México: ECA/SA Thomson Learning, 2002), p. 117

CAPÍTULO II

“ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA”



Los éxitos de hoy, quizá empezaron como un sueño.

CAPÍTULO II “ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EMPRESA”

2.1 Reseña Histórica de Fomento Empresarial Mexicano, S.A. (FEMSA)

Fomento Empresarial Mexicano, S.A. (FEMSA), ha estado enmarcada en dos objetivos básicos, la generación de valor económico y social. Desde nuestro origen, nos hemos mantenido a la vanguardia de la industria de bebidas, a través de la innovación constante, un eficiente desempeño, un sólido crecimiento, además de ser pioneros en el establecimiento de programas orientados al desarrollo del personal, de las comunidades en donde operamos y de respeto al medio ambiente.

Esta es la forma en que nuestra empresa ha logrado convertirse en líder de bebidas en México y Latinoamérica, así como trascender ante sus accionistas, colaboradores y la comunidad.

La historia de FEMSA inicia en el año de 1890 cuando VISA (Valores Industriales, S.A.) ahora FEMSA (Fomento Empresarial Mexicano, S.A.) fundan la **Cervecería Cuauhtémoc** en Monterrey, N.L., primera productora de cerveza de la República Mexicana, gracias a un grupo de entusiastas empresarios encabezados por Don Isaac Garza, José Calderón, José A. Muguerza, Francisco G. Sada, y Joseph M. Schnaider.



Figura 11 Fundadores de Cervecería Cuauhtémoc

FEMSA en síntesis

Los números muestran la historia tan bien como las palabras. A continuación, presentamos algunas cifras que nos dan una referencia de la relevancia de FEMSA

🇲🇽 184,000,000 consumidores en los mercados a los cuales servimos

- 33,700,000 hectolitros de capacidad instalada de las plantas cerveceras
- 2,000,000 puntos de venta atendidos anualmente en Latinoamérica
- 97,770 colaboradores en América Latina
- 5,563 Tiendas Oxxo en México
- 995 centros de distribución de cerveza y refrescos
- 110 marcas de bebidas
- US \$2,546 millones de generación de flujo bruto de operación
- 1890 el año en que inició nuestra historia

Actualmente Grupo FEMSA cuenta con las siguientes áreas de negocios:



Figura 12 Áreas de Negocios del Grupo FEMSA

2.2.Misión, Visión y Valores de Fomento Empresarial Mexicano S.A. (FEMSA)

A continuación se muestra la filosofía sobre la cual se basa la operación del grupo FEMSA y sobre la cual se rige cada miembro que componen todas sus unidades de negocios.

Misión FEMSA

“Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas”.

Visión FEMSA

Nuestro compromiso ante el nuevo milenio, se ve manifiesto a través de lo que ha sido denominado "visión femsa", cuya intención fundamental es la de compartir los escenarios futuros al inicio del siglo XXI.

Es pertinente aclarar que cuando se plantean escenarios, la descripción en los términos de tiempos de la oración debe hacerse en tiempo presente, dando a entender que esta visión ya se logró o que está siendo ya una realidad, es pues así, que la visión FEMSA que tenemos contempla lo siguiente:

- Duplicamos el valor del negocio cada 5 años.
- Nuestros ingresos provienen de mercados y divisas fuera de México.
- Pagamos una renta atractiva a los inversionistas.
- Nuestros negocios son líderes en sus respectivas industrias.
- Femsa contribuye al desarrollo social.

Valores FEMSA

El logro de nuestros objetivos estratégicos depende directamente de nuestro compromiso hacia la práctica de los valores clave que hemos venido cultivando por más de un siglo:

- 🚩 Pasión por el servicio al cliente
- 🚩 Innovación y creatividad
- 🚩 Calidad y productividad
- 🚩 Desarrollo integral del personal
- 🚩 Honestidad, integridad y austeridad

2.3 Centros de Servicios Compartidos

FEMSA opera a través de tres unidades de negocio que son apoyadas por un área de servicios compartidos que ha sido especialmente diseñada para brindar productos y servicios estratégicos que impulsan para las operaciones de refrescos, cerveza, comercio e insumos estratégicos.

Esta integración resulta en importantes sinergias y eficiencias que permiten que el valor del trabajo conjunto generado por las áreas sea muy superior que la suma del trabajo individual.

Con esta premisa, surgió la idea de crear los centros de servicios compartidos, que son creados para centralizar los procesos repetitivos de las unidades de negocios, a fin de concentrarlos en un solo lugar, homologando procesos y utilizando personal especializado en las diversas actividades que se requiere.

Debido a lo cual, se decidió crear tres centros:

- ❖ Centro de servicios compartidos de Finanzas (CSC Finanzas) encargado de cuentas por pagar, cobrar, etc.
- ❖ Centro de Servicios Compartidos de Tecnología de Información (CSC TI) donde se delega lo referente a cuestiones de informática.
- ❖ Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos (CSC RH) donde se centralizan los procesos de cálculo de nómina, contabilidad de la misma, IMSS, etc.



Figura 13 Integración de los Centros de Servicios Compartidos del Grupo FEMSA

2.4 Misión y Objetivos Estratégicos de los Centros de Servicios Compartidos

Es necesario conocer la filosofía del Centro de servicios compartidos para comprender a fondo la razón de ser de esta organización, cabe mencionar que la visión del centro de servicios compartidos, se comparte y se entiende en los mismos términos que la visión propia de FEMSA adoptando y adaptando dicha visión ya que forma parte del grupo.

Misión CSC

Generar valor a FEMSA mediante la optimización de costos y el apoyo a los operadores en el desarrollo de sus ventajas competitivas

Objetivos Estratégicos CSC

- 🚩 Apoyar a las diferentes unidades para que se enfoquen en sus competencias clave de negocio

- 🚩 Lograr un uso óptimo de la tecnología e impulsar el liderazgo en costos en nuestra organización, garantizando economías de escala y niveles de productividad y servicio, siendo líderes a nivel mundial

- 🚩 Asegurar la infraestructura de tecnología, procesos y sistemas que facilite los esfuerzos de homologación y los requerimientos de la continuidad de la operación del negocio

- 🚩 Apoyar la identificación y despliegue de las “mejores prácticas” alineadas a la estrategia de negocios de FEMSA

- 🚩 Impulsar la cultura de sinergia entre compañías, creando soportes que faciliten el crecimiento presente y futuro de FEMSA

2.5 Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos (CSC RH FEMSA)

El Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos FEMSA (CSC RH FEMSA) inició operaciones el 01 de Enero operaciones para Coca-Cola FEMSA a lo largo del país, la estrategia consistía en centralizar los procesos de nómina e IMSS para esta unidad de negocios, realizando las nóminas, finiquitos y procesos de seguro social, tales como movimientos afiliatorios al IMSS, proceso de INFONAVIT y pago de los mismos, etc.

A la par, se empezaron a hacer pruebas y a homologar procesos desde Monterrey para cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, este proceso duro aproximadamente 8 meses, por lo que en septiembre del 2006 ya se estaban procesando desde el Centro de Servicios Compartidos RH.

En Junio del 2006 arranco el proceso con OXXO, homologando la manera de cálculo de nómina, para que se manejara con el mismo sistema y desde las instalaciones de compartidos de recursos humanos FEMSA.

Las unidades de negocios de Insumos estratégicos (empaques y logística) se homologaron y empezaron operaciones desde el compartidos de recursos humanos FEMSA hasta enero del 2007 que fue cuando se proceso la primer nomina en el nuevo esquema.

Actualmente el compartidos de recursos humanos FEMSA ha centralizado los procesos de todas las unidades de negocios de FEMSA, quedando pendiente jugos del Valle, ya que acaba de adquirirla FEMSA en noviembre del 2007 y aun están ajustando los detalles pertinentes para unificar procesos para que opere de la misma manera que las demás unidades de negocios.

2.6 Proceso General del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de FEMSA

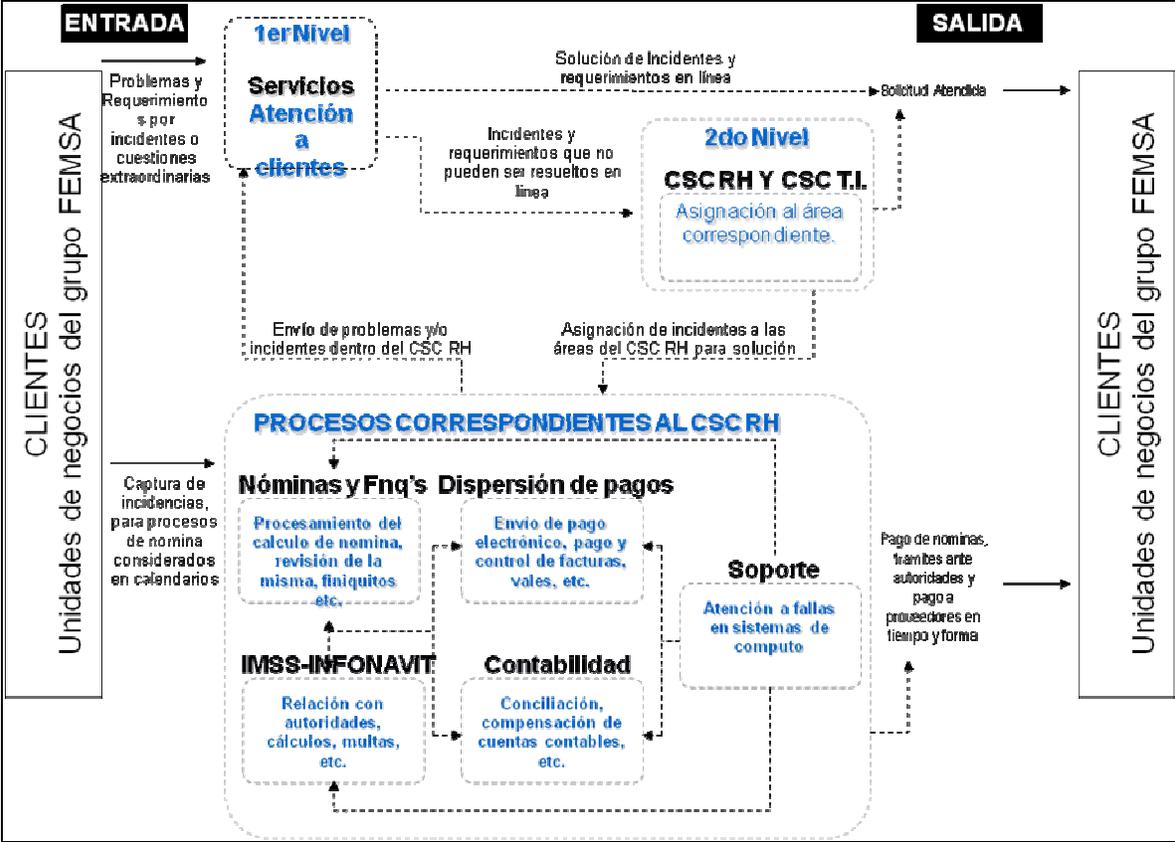


Figura 14 Proceso general del centro de servicios compartidos de recursos humanos de FEMSA

La forma de trabajo actual del proceso general del centro de servicios compartidos de recursos humanos FEMSA se divide en dos vertientes: por un lado, la atención de problemas, incidentes y/o requerimientos de la operación en las diversas unidades de negocios del grupo, los cuales son atendidos por el área de servicios en su primer nivel (entiendase call center), donde se trata de dar solución a los problemas de manera inmediata, en línea, sin embargo, de no ser posible, se escala el ticket correspondiente al segundo nivel; aquí se escala al área correspondiente, dependiendo el tipo de problema, incidente o requerimiento que se presente; es decir, si se trata de un problema en el sistema, se asignará al Centro de Servicios Compartidos de Tecnologías de Información (CSC T.I.); que sería externo al Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos (CSC RH) pero se atienden los requerimientos dentro del mismo; ahora bien, si se trata de un problema o requerimiento de correspondientes a los procesos del CSC RH, se asignará al área correspondiente, de acuerdo a la responsabilidad de las mismas. Si se tratará de cuestiones del procesamiento de la nómina, revisión de recibos, finiquitos, cuestiones de dispersión de pagos,

vales de despensa, control de facturas, etc. Se escalará al responsable dentro del departamento de nóminas; si se tratara de cuestiones de IMSS, relación con las autoridades como INFONAVIT, PAVITAC, etc. Se dirigirá al responsable dentro del departamento de IMSS-INFONAVIT; cuestiones de conciliaciones, direccionamientos de conceptos contables, polizas por cobro de servicios, compensaciones de partidas, etc; el responsable dentro del departamento de contabilidad se deberá hacer cargo; y por último si se trata de problemas de soporte técnico de hardware y software dentro del CSC RH, se asigna el ticket al personal de soporte; una vez que se escaló correctamente el ticket, la persona asignada deberá darle solución, con lo que se obtendrá la solicitud correctamente atendida.

Ahora bien, en condiciones normales, el proceso dentro del CSC RH fluye de la siguiente manera: las unidades de negocios se encargan de capturar y reportar las incidencias dentro del periodo de nómina a procesar; estas incidencias las toma el personal de nómina para procesar la misma, revisa los resultados, y se encarga de asegurar que los movimientos y el cálculo sea correcto, una vez que tiene certeza del correcto procedimiento; envía las cifras de resultados al personal de dispersión de pagos para que se encargue de procesarlo y efectuar el depósito correspondiente en tiempo y forma. Al mismo tiempo del proceso de nómina, y de acuerdo a la calendarización de actividades, el área de IMSS-INFONAVIT realiza los movimientos correspondientes al periodo, entregando de igual forma, los resultados al área de dispersión de pagos para el trámite de pago de dichos movimientos, multas, etc. De igual manera, las cifras son entregadas al área de contabilidad para que inicien sus procedimientos de conciliación y compensación de los periodos procesados de nómina e IMSS, intercambiando información con dispersión de pagos para cuadrar lo cargado con lo abonado.

El área de soporte se encarga de garantizar el buen funcionamiento del equipo de cómputo o las interfases para todas las demás áreas del CSC RH. De existir alguna desviación o error en los procedimientos mencionados, se reportan al área de Servicios y se iniciará el proceso para solución de incidentes, problemas o requerimientos anteriormente mencionado. Con la descripción anterior se obtiene el pago de nóminas, trámites ante autoridades, cálculo de finiquitos, pago a proveedores, etc.

2.7 Estructura Orgánica del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de FEMSA

El CSC RH esta organizada administrativamente para su operación por cinco áreas estratégicas a fin de asegurar el buen desempeño de las actividades para lo cual se ha creado:

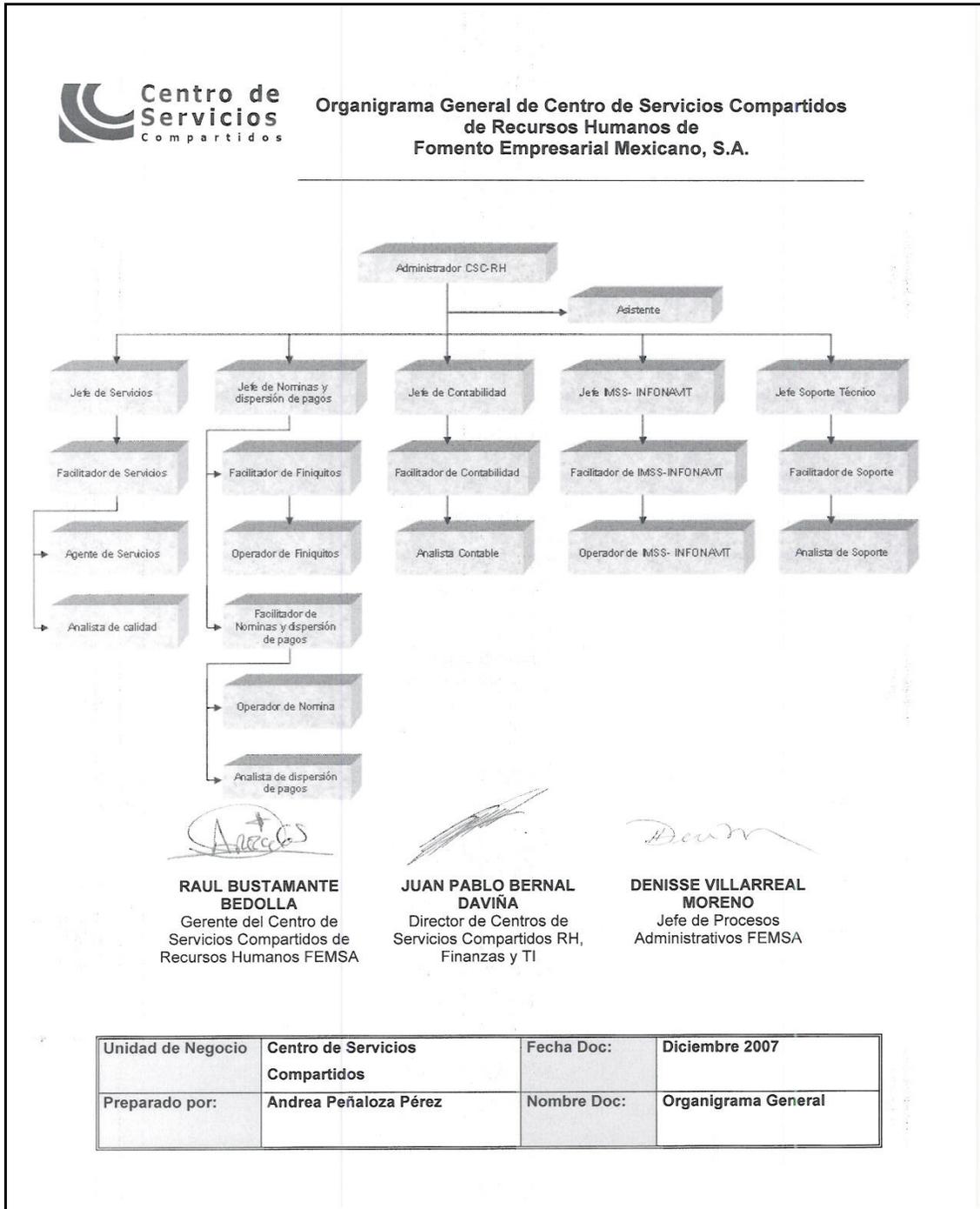


Figura 15 Organigrama General del centro de servicios compartidos de recursos humanos FEMSA

A continuación se dará una breve reseña de la razón de ser de cada área que conforma el centro de servicios compartidos de recursos humanos FEMSA, presentando las principales actividades que se realizan en cada departamento:

Área de servicios: su objetivo es proporcionar información oportuna a empleados de FEMSA además de la atención de errores o problemas que se presente en la operación de todos los socios de FEMSA, tratar de solucionar el problema en el momento de ser posible, o bien si no es posible, levantar tickets para la atención del mismo y la asignación al área indicada. Estos servicios incluyen:

- información y aclaración de Vacaciones del Empleado
- modificación y/o aclaración % ahorro en caja de ahorros (SCYF)
- información y/o aclaración de prestaciones
- aclaraciones de pago de nóminas
- aclaraciones de Fechas de pago
- cartas diversas
- préstamos
- gestión de servicios portal
- constancias de retención de impuestos
- medidas de baja
- atención a problemas presentados y gestión para su solución
- levantamiento de tickets y asignación de los mismos ya sea a personal del CSC RH o cualquier otro socio en FEMSA que sea encargado de la solución del problema
- envío y análisis de encuestas de servicios
- realización de estadísticas de servicio, presentación de reportes

Área de nómina y dispersión de pagos: se encarga de administrar proceso de nómina y realización de pagos a empleados, asegurándose que el cálculo cumple las leyes contratos y políticas de la compañía, estos servicios incluyen:

- calcular nómina ordinaria.
- contabilización de nóminas.
- recibos electrónicos de nómina.
- cambio de tabuladores y prestaciones.
- cálculo y pago de nóminas extraordinarias
- liquidación de fondo de ahorro.

- vales de despensa anual.
- carga masiva de información de SCYF y proveeduría.
- calculo anual de impuestos (previo y definitivo)
- liquidación de contingentes de vacaciones.
- emisión de información para dictamen fiscal.
- configuración de divisiones nuevas.
- configuración de grupo divisiones nuevas
- pago de bonos de despensa a empleados y a proveedor
- integración de sueldos vía SCYF
- pago de pensiones alimenticias

En cuanto al departamento de finiquitos: Encamina sus esfuerzos a atender solicitudes de los responsables de RH de las diferentes unidades de negocio para ejecutar baja del empleado del sistema y/o cálculo de finiquito del mismo, si así lo solicita el responsable de recursos humanos. Se creo un departamento exclusivo para esta tarea debido al volumen de solicitudes de este servicio.

Área de contabilidad: Su objetivo es apoyar a las áreas administrativas en el análisis y provisión de información financiera, cálculo del impuesto sobre nóminas, cédulas fiscales de ISR retenido por sueldos y salarios, cuadro de nómina contra resultados así como atención a requerimientos en la auditoria financiera en cuentas afectadas por nómina.

- analizar y proveer información a las áreas administrativas
- calcular el impuesto sobre nóminas por estado
- cédulas fiscales para el entero del ISR retenido por sueldos y salarios
- ajuste de las provisiones de IMSS, SAR e INFONAVIT contra cada período de pago
- calculo de la previsión social no deducible
- conciliación nóminas – contabilidad
- integración del fideicomiso jubilados para su cobro
- reporte de cobro por servicios de ejecutivos foráneos
- declaración anual informativa de sueldos y salarios
- constancias de sueldos y salarios
- ajuste de provisiones de prestaciones anuales al cierre del ejercicio
- administración de las cuentas de pasivo afectadas por nómina a través de su compensación y seguimiento de pago

- apoyo en direccionamientos contables de CC-nóminas
- atención en requerimientos de auditoría interna y externa

Área de IMSS-INFONAVIT: Apoya en los trámites de cálculo del salario diario integrado (SDI) y envío de movimientos de personal al IMSS, proporciona asesoría para aclarar y atender diferencias y requerimientos ante las autoridades; cálculo SDI (bimestral); cálculo y trámite de pago periódico de IMSS e INFONAVIT; garantiza la elaboración y presentación de los dictámenes IMSS e INFONAVIT. Sus principales funciones son:

- enviar movimiento de personal al IMSS (altas, bajas, modificaciones)
- aclarar diferencias a autoridades
- atender requerimientos de autoridades
- proporcionar asesoría para trámites especiales de IMSS e INFONAVIT
- calcular SDI (bimestral) y enviar movimientos de personal al IMSS
- calcular y tramitar pago periódico de IMSS, INFONAVIT
- analizar y proveer información a las áreas administrativas
- garantizar la elaboración y presentación de los dictámenes IMSS e INFONAVIT
- cálculo SDI (CCT-incrementos generales) y enviar movimientos de personal al IMSS
- registro de incidencias de PAVITAC y generación de reportes de aportaciones bimestrales de PAVITAC.
- generación de reportes para la reversión de cuotas
- generación de indicadores Mensuales (Top-Ten)
- asesoría para la determinación de grado de riesgo.
- asesoría y soporte para el cálculo de SDI.

Área de soporte técnico: Se encarga de garantizar el buen funcionamiento del equipo de computo del centro de servicios compartidos, interviniendo en cualquier contingencia, dándole pronta solución, también son responsables de la carga correcta de las comisiones por medio del sistema SAV. Algunas de sus funciones son:

- asegurar que el sistema de comisiones SAV genere los reportes necesarios
- brinda atención a problemas o errores presentados en los diferentes sistemas utilizados por el personal del centro de servicios compartidos; da solución y retroalimentación
- garantiza el desarrollo, mejoras y/o ajustes a las configuraciones que se necesiten
- garantiza el correcto procedimiento y realización de los proyectos propios del centro de servicios compartidos en cuanto sistemas y soporte se refiere

2.8 Ubicación geográfica del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de FEMSA

El centro de servicios compartidos de recursos humanos FEMSA ha centralizados los procesos referentes a administración de personal que se desarrollaba en cada unidad a lo largo del país; y se ubicó en la ciudad de México con la siguiente dirección:

Avenida Ricardo Flores Magón # 459, colonia Santa María la Rivera, delegación Cuauhtemoc

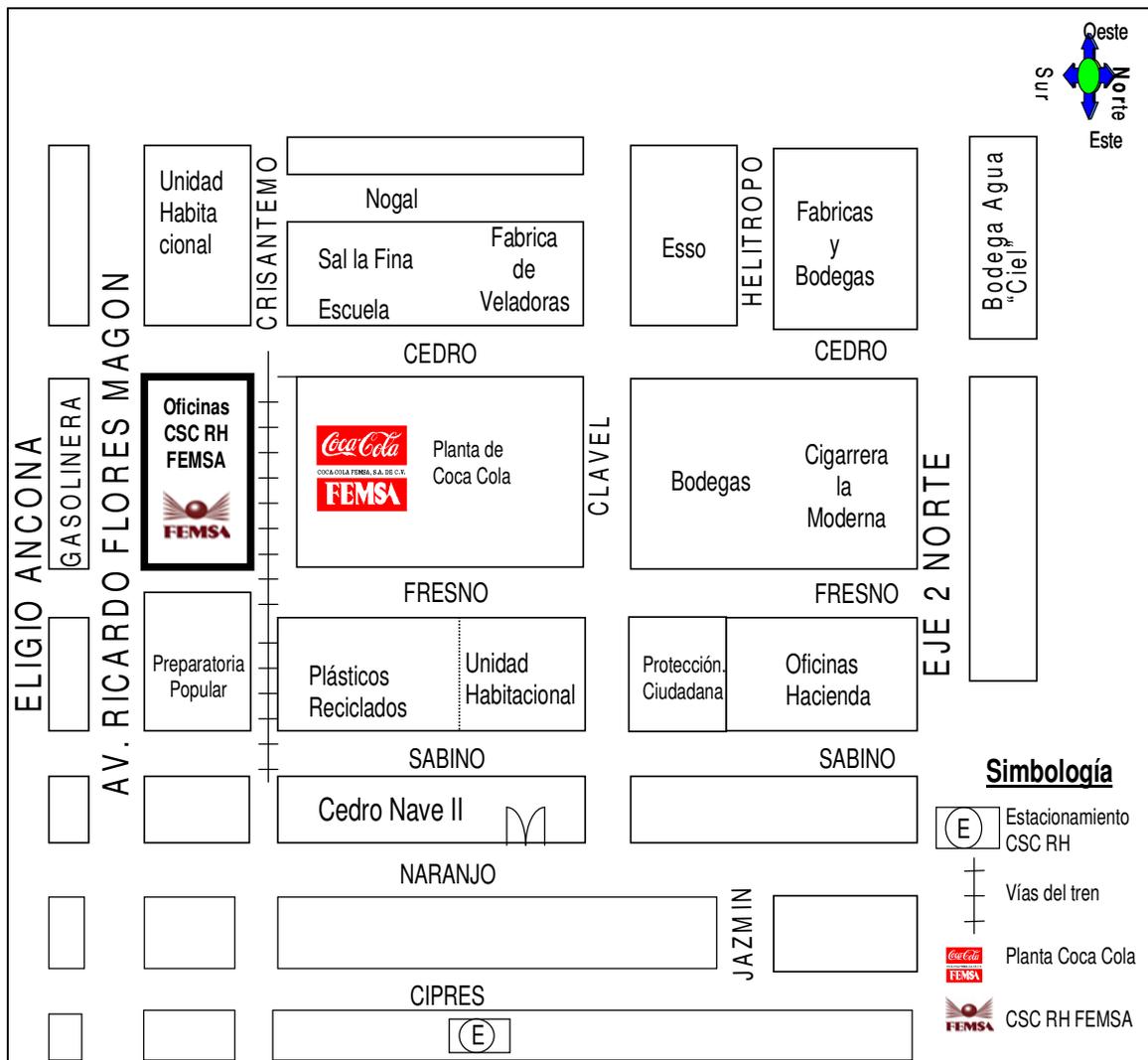


Figura 16 Ubicación física del centro de servicios compartidos de recursos humanos FEMSA

Desde este lugar, se dan atención a todas las necesidades del grupo FEMSA en cuanto a administración de personal se refiere.

2.9 Equipo de trabajo del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos FEMSA

Actualmente el centro de servicios compartidos de recursos humanos FEMSA cuenta con 89 colaboradores, sin embargo se prevé que seguirá creciendo, debido a las adquisiciones de nuevas unidades de negocios, así como el aumento en las responsabilidades de las que se hace cargo el CSC RH.

El equipo de trabajo se encuentra de la siguiente manera:

Área	# empleados
Gerencia	2
Nóminas	45
Servicios	12
Contabilidad	9
IMSS-INFONAVIT	17
Soporte	3
Reclutamiento	1
Total empleados CSC-RH	89

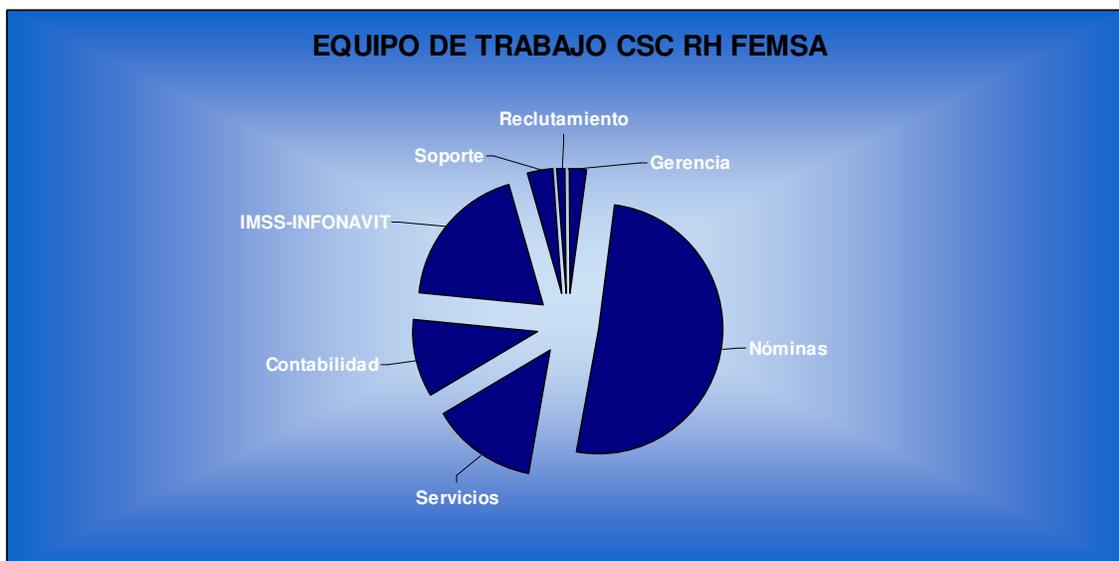


Gráfico 1 Integración de equipo de trabajo del CSC R

2.10 Volúmen de procesos del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos FEMSA

El grupo FEMSA actualmente tiene una plantilla de empleados de más de 81,000 empleados, en sus diversas unidades de negocios:

Unidad de negocios	Número de empleados
Coca-Cola FEMSA	24,000
Femsa comercio (OXXO)	23,000
Femsa cerveza (Cuauhtémoc Moctezuma)	25,000
Femsa empaque	4,600
Femsa logística	3,900
Centro de servicios compartidos (RH, TI, Finanzas)	570
Total de empleados	81,070

Cuadro 4 Total de empleados FEMSA

La estrategia de centralizar procesos, permite minimizar errores y gastos de operación, optimizar recursos, contar con personal especializado, y crear ventajas competitivas en sus diversas áreas de negocios, ya que eliminando los procesos repetitivos de cada unidad les permite encaminar sus esfuerzos en las actividades propias de cada negocio.

El centro de servicios compartidos RH arroja los siguientes números en cuanto al servicio que presta:

- ❖ Se procesa el pago para los empleados del grupo FEMSA de nóminas semanales, catorcenales, quincenales y mensuales dando un monto de transferencias bancarias de \$389,862,916.20 pesos mensualmente en promedio
- ❖ Se procesan mensualmente en promedio 6,890 movimientos ABC ante el IMSS; 347 registros patronales; 1280 créditos PAVITAC y 11907 créditos INFONAVIT
- ❖ Se atienden aproximadamente 37,527 tickets mensualmente
- ❖ Se realizan en promedio 1,784 finiquitos mensuales

Los servicios más solicitados (TOP 10) al centro de servicios compartidos RH por orden de importancia son los siguientes:

- reseteos de contraseñas del portal
- información de bajas de empleados y finiquitos
- calcular SDI y enviar movimientos afiliatorios de personal
- calcular pagos complementarios de IMSS/INFONAVIT
- realización de bajas de empleados y finiquitos
- modificación en captura para la captura

CAPÍTULO III

“DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS”



La calidad la hace toda la organización.

CAPÍTULO III. “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS”

Objetivo

Reconocer las necesidades del centro de servicios compartidos de recursos humanos (CSC RH) para mejorar el desempeño de sus labores y cumplir con la misión para lo cual ha sido creado.

Alcance

El estudio que se realiza tiene como alcance todas las áreas que integran el CSC RH, considerando cada departamento que muestra el organigrama de la empresa.

3.1. Técnicas de Investigación

Para la realización del diagnóstico, se utilizan tres técnicas básicas para la recopilación de información a fin de obtener datos pertinentes para la realización de propuestas que sirvan en el mejoramiento del desempeño en las actividades propias del CSC RH, siendo las siguientes:

- Entrevista dirigida a los jefes de cada área⁴⁶, la cual cuenta con trece preguntas divididas en cuatro fases, las cuales se refieren a la percepción de los líderes de cada área sobre el conocimiento que tienen sus colaboradores respecto a los procedimientos y procesos. La primera fase se refiere al **qué** son procedimientos, documentos, etc.; siguiendo con la fase referente a **quién** se encarga de cada actividad a realizar; para posteriormente con el **cuándo** hay que realizar las acciones y por último, el **cómo** o **por qué** se realizan las actividades en la empresa.

Cada interrogación en la entrevista, tiene cuatro posibles respuestas, pudiendo escoger más de una, con lo cual se verá la tendencia y se interpretarán los resultados obtenidos.

Se aplica un cuestionario dirigido al personal de la empresa⁴⁷, que consta de trece preguntas, que son las mismas utilizadas en la entrevista, pero dirigidas al personal, con la finalidad de comparar la información obtenida de los jefes de área y los demás miembros de la organización, en base a ello, se generarán los resultados, interpretándolos para conocer la necesidad que presenta la organización respecto al manual de procedimientos.

⁴⁶ Consultar Anexo “Formato de Entrevista Dirigida para el diagnóstico de la situación actual”

⁴⁷ Consultar Anexo “Formato de Cuestionario para el personal del CSC RH”

- Observación directa de los procesos, para lo cual serán de utilidad “Cédulas de observación”⁴⁸ para facilitar la recolección de los datos; con esta técnica se pretende obtener la mayor información posible de cómo se llevan a cabo los procesos y procedimientos dentro de la empresa, unificando criterios, optimizando la manera de realizarlos, encontrando desviaciones, etc.; para la integración de las propuestas idóneas para el mejoramiento del desempeño en el CSC RH. Serán observados los procesos que se llevan a cabo, en tiempo real, comparando el mismo procedimiento en varias ocasiones, para finalmente llegar a un estándar con la persona responsable del área. En las cédulas de observación se distinguirán las acciones con el siguiente status:

☑	Realizado
☒	No realizado
⊖	No aplica

Cuadro 5 Status de las acciones observadas dentro de los procedimientos en el CSC RH FEMSA

Por otro lado, también se tomará en cuenta la observación directa sobre las instalaciones, lugares de trabajo, publicaciones, es decir, todo lo que pueda ser apreciado con la visita al centro.

- Revisión documental, obteniendo con ello una “cédula de hallazgos”⁴⁹ donde se han de plasmar los documentos con los que cuenta la empresa, además de la utilización e importancia que tienen. Estos documentos servirán de base para integrar las propuestas que se presenten a la organización. En la cédula de hallazgos se distinguirán las acciones con el siguiente status:

☑	Actualizado
⊙	Implementado
▣	Difundido
⊖	No se utiliza

Cuadro 6 Status de las acciones documentadas dentro de los procedimientos en el CSC RH FEMSA

Una vez que se conocen las técnicas que son la base para conjuntar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, es necesario revisar la aplicación y los resultados obtenidos del trabajo

⁴⁸ Consultar Anexo “Formato de Cédula de Observación”

⁴⁹ Consultar Anexo “Formato de Cédula de Hallazgos”

realizado. Estas técnicas han sido aplicadas dentro del CSC RH, a toda la organización, en base a ello, se presentarán a continuación los resultados y su interpretación.

3.2. Aplicación de las Técnicas de Investigación y Recopilación de los Resultados Obtenidos

A continuación se muestran los resultados obtenidos de cada técnica aplicada para la integración del presente diagnóstico.

Entrevista dirigida

Se aplicó la entrevista dirigida al siguiente personal:

- administrador del CSC RH
- jefe de nóminas y dispersión de pagos
- jefe de servicios
- jefe de contabilidad
- jefe de IMSS-INFONAVIT
- jefe de soporte técnico

Dando un total de seis entrevistas aplicadas, obteniendo la siguiente matriz de resultados⁵⁰:

Lista de verificación de la entrevista para la detección de hallazgos					
FASE I					
Pregunta 1	No	Si	Documentado	Implementado	Actualizado
El personal sabe a qué se refiere procedimiento, proceso y actividad	0	5	2	5	3
Pregunta 2	No	Si	Documentado	Implementado	Mejorado
El personal conoce sus responsabilidades	1	5	4	4	5
Pregunta 3	No	Si	Difundido	Útil	Actualizado

⁵⁰ Ver figura 3.3. Matriz de Respuestas de la Entrevista Dirigida

Existen documentos referente a procedimientos y procesos	1	5	1	4	3
FASE II					
Pregunta 4	No	Si, informal	Si, formal	Implementado	Mejorado
Los empleados son informados de los cambios en procedimientos	0	5	5	4	5
Pregunta 5	No	Si	Difundido	Útil	Mejorado
Tienen herramientas documentales para resolver problemas	0	3	2	5	4
Pregunta 6	No	Si, informal	Si, formal	Documentado	Retroalimenta
Las estrategias a aplicar especifican los resultados esperados y los cambios a aplicar	0	4	5	3	4
Pregunta 7	No	Sin claridad	Establecido	Documentado	Mejorado
Los colaboradores saben a quién acudir para cada situación	0	5	5	5	2
FASE III					
Pregunta 8	No	Si	Documentado	Implementado	Actualizado
El personal conoce su participación en los procesos y procedimientos	1	5	3	5	5
Pregunta 9	No	Si	Documentado	Implementado	Actualizado

Están establecidas las líneas de obligación de cada área	0	3	4	5	4
FASE IV					
Pregunta 10	No	Si, informal	Documentado	Implementado	Actualizado
El personal conoce las razones para seguir los lineamientos	1	5	2	5	5
Pregunta 11	No	Si	Documentado	Implementado	Actualizado
Los colaboradores participan en el cumplimiento de los objetivos	1	5	3	4	4
Pregunta 12	No	Si, informal	Documentado	Implementado	Mejorado
Las estrategias a aplicar son expuestas al personal	0	5	0	5	4
Pregunta 13	No	Si	No implementaría	Si implementaría	Actualizado
Considera importante la integración de un manual de procedimientos	0	5	1	5	5

Cuadro 7 Matriz de Respuestas de la entrevista dirigida

Cuestionario

El cuestionario aplicado para la detección de necesidades, fue aplicado dentro del CSC RH al siguiente personal:

- facilitador de Nómina y dispersión de pagos (6)
- facilitador de Finiquitos (1)
- facilitador de Servicios (1)
- facilitador de Contabilidad (3)
- facilitador de IMSS-INFONAVIT (5)
- facilitador de Soporte (1)
- operador de Nómina (26)
- operador de Finiquitos (5)
- analista de Dispersión de pagos (6)
- agente de Servicios (8)
- analista de Calidad (2)
- analista Contable (5)
- operador IMSS-INFONAVIT (11)
- analista de Soporte (1)
- asistente (1)

Siendo un total de 82 cuestionarios aplicados al personal del CSC RH, con lo que se obtuvo la siguiente matriz de resultados⁵¹:

⁵¹Ver figura 3.4 Matriz de Respuestas del Cuestionario para detección de necesidades

Lista de verificación del cuestionario para la detección de necesidades

FASE I

Pregunta 1	No	Si	Documentado	Implementado	Actualizado
El personal sabe a qué se refiere procedimiento, proceso y actividad	12	47	14	28	5
Pregunta 2	No	Si	Documentado	Implementado	Mejorado
El personal conoce sus responsabilidades	18	49	14	15	3
Pregunta 3	No	Si	Difundido	Útil	Actualizado
Existen documentos referente a procedimientos y procesos	13	34	38	16	3

FASE II

Pregunta 4	No	Si, informal	Si, formal	Implementado	Retroalimenta
Los empleados son informados de los cambios en procedimientos	34	34	30	15	2
Pregunta 5	No	Si	Difundido	Útil	Mejorado
Tienen herramientas documentales	27	31	18	11	1

para resolver problemas					
Pregunta 6	No	Si, informal	Si, formal	Documentado	Retroalimenta
Tiene claramente especificados los resultados que su jefe espera con los cambios de la forma de trabajo	35	30	20	7	3
Pregunta 7	No	Sin claridad	Establecido	Documentado	Mejorado
Los colaboradores saben a quién acudir para cada situación	31	42	27	14	4
FASE III					
Pregunta 8	No	Si	Documentado	Implementado	Actualizado
El personal conoce su participación en los procesos y procedimientos	25	41	22	15	2
Pregunta 9	No	Si	Documentado	Implementado	Actualizado
Están establecidas las líneas de obligación de cada área	18	36	28	11	4
FASE IV					
Pregunta 10	No	Si, informal	Documentado	Implementado	Actualizado

El personal conoce las razones para seguir los lineamientos	29	35	18	13	1
Pregunta 11	No	Si	Documentado	Implementado	Actualizado
Los colaboradores participan en el cumplimiento de los objetivos	26	33	17	16	4
Pregunta 12	No	Si, informal	Documentado	Implementado	Mejorado
Las estrategias a aplicar son expuestas al personal	35	36	7	12	3
Pregunta 13	No	Si	No implementaría	Si implementaría	Actualizado
Considera importante la integración de un manual de procedimientos	7	29	9	28	25

Cuadro 8 Matriz de Respuestas del Cuestionario para detección de necesidades

Observación directa

Para la aplicación de la observación directa del proceso, se tuvo que acudir a las instalaciones del CSC RH y presenciar en tiempo real como se llevan a cabo las actividades en las horas laborales, comparado con el catalogo de servicios facilitado por al área de calidad del CSC RH, además del diagrama del proceso general del CSC RH⁵² y la interacción entre áreas actual, para comparar la manera de trabajo que está planteada contra la que se realiza día a día, con lo cual se podrán obtener desviaciones, además de unificar criterios e inclusive actualizar su actual diagrama de proceso; con lo que se obtuvieron cédulas de información por cada área, las cuales se presentan a continuación:

Cédula de observación del proceso dentro del CSC RH del área de servicios					
Proceso:	Proceso general de actuación dentro del CSC RH				
Área:	Servicios				
Actividades realizadas:	Status	Áreas ligadas	Área que realiza	Resultados	Observaciones
Información y aclaración de prestaciones	☑	Nóminas	Servicios	Resolución de dudas a usuarios	
Información de movimientos de SCYF	☑	Nóminas, área externa SCYF	Servicios	Actualización de datos, solución de dudas	
Aclaración de pagos de nómina	☒	Nóminas	Servicios	Aclaración de dudas, corrección del problema	Por lo regular estas dudas las resuelve el área de nóminas, aunque debiera ser desde servicios, solicitud atendida en línea
Aclaración de fechas de pago	☑	Dispersión de pagos	Servicios	Proveer información	
Cartas diversas	☒	RH	Servicios	Obtención de cartas	Esta actividad se puede solicitar desde el portal

⁵² Consultar Capítulo II "Proceso General del CSC RH".

Prestamos SCYF	⊖	Área externa SCYF	Servicios	Obtención de información	En servicios únicamente podrían proporcionar información, para la solicitud de prestamos se ve con el área SCYF directamente la cual es externa al CSC
Gestión de servicios portal	☑	Interfase portales	Servicios	Información solicitada	Cambio de contraseña, información de la utilización del servicio
Realización de Medidas de baja	☑	Finiquitos, nómina	Servicios	Realización de movimiento	
Apoyo en medidas de transferencia o reingresos	☒	Nóminas, IMSS	Servicios	Proveer información	Por lo regular estas dudas las resuelve el área de nóminas o IMSS, aunque debiera ser desde servicios, solicitud atendida en línea
Calculo de integrados	⊖	IMSS	Servicios	Calculo	Servicios solo asigna la actividad, realmente se realiza en IMSS
Solución de incidentes y requerimientos en línea	☑	Todas	Servicios	Solución	Requiere apoyo de otras áreas en ocasiones para la solución de problemas en línea
Asignación de incidentes que no se resuelven en línea	☑	Todas	Servicios	Asignación de ticket	Se envían en ocasiones cuestiones que se pueden resolver en línea
Asignación de ticket por correo o por teléfono	☑	Todas	Servicios	Asignación de ticket	Cada vez que recibe llamada o correo, es obligatorio generar ticket
Información Adicional					
Apoyo requerido: Requiere información y apoyo de las otras áreas, podría disminuir con capacitación					

Problemas presentados: Gran volumen de llamadas y correos lo que hace lento el servicio, muchos problemas no aplican y son tickets
que terminan cancelados,
Variaciones importantes:
Otras:

Cuadro 9 Cédula de observación del proceso dentro del CSC RH del área de servicios

Cédula de observación del proceso dentro del CSC RH del área de nómina y dispersión de pagos					
Proceso:	Proceso general de actuación dentro del CSC RH				
Área:	Nóminas y dispersión de pagos				
Actividades realizadas:	Status	Áreas ligadas	Área que realiza	Resultados	Observaciones
Calcular nómina Ordinaria.	<input checked="" type="checkbox"/>	IMSS, Servicios	Nómina	Nómina calculada	
Contabilización de Nóminas.	<input checked="" type="checkbox"/>	Contabilidad	Nómina	Nómina contabilizada	
Recibos electrónicos de nómina.	<input checked="" type="checkbox"/>	Portales (externo)	Nómina	Recibos publicados	Los socios pueden consultar sus recibos en el portal
Cambio de tabuladores y prestaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>	CSC TI (externo)	Nómina	Actualizaciones	Se tiene que hacer en conjunto con CSC TI, ya que una parte es responsabilidad de esa área
Cálculo y pago de nómina PTU (activos y bajas).	<input checked="" type="checkbox"/>		Nómina	Calculo de PTU	Se puede considerar junto a las nóminas extraordinarias
Calculo de nóminas extraordinarias	<input checked="" type="checkbox"/>		Nómina	Nómina calculada	Se considera el calendario de nóminas especiales, donde se incluyen bonos, compensaciones, aguinaldo, etc
Liquidación de Fondo de ahorro.	<input checked="" type="checkbox"/>	SCYF (externo)		Pago de Fondo de Ahorro	Este proceso lo realiza el área de SCYF (externo)
Carga masiva de información de SCYF y Proveeduría.	<input checked="" type="checkbox"/>	SCYF (externo)	Nómina	Carga de incidencias	
Calculo anual de impuestos (Previo y definitivo)	<input checked="" type="checkbox"/>		Nómina	Calculo de impuesto anual	Se puede considerar junto a las nóminas extraordinarias

Liquidación de contingentes de vacaciones.	<input checked="" type="checkbox"/>		Nómina		Se realiza en cada unidad operativa
Emisión de información para dictamen fiscal.	<input type="checkbox"/>				No corresponde a esta área
Configuración de divisiones nuevas.	<input type="checkbox"/>				Solo corresponde validar al área de nómina pero la configuración se realiza en CSC TI
Configuración de grupo divisiones nuevas	<input type="checkbox"/>				Solo corresponde validar al área de nómina pero la configuración se realiza en CSC TI
Realización de finiquitos	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	Finiquitos	Realización del calculo	
Complementos Finiquitos	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	Finiquitos	Realización del calculo	
Aclaraciones Finiquitos	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	Finiquitos	Aclaración del calculo	
Pago de bonos despensa a empleados	<input checked="" type="checkbox"/>	Nómina	Dispersión de pagos	Pago de Vales	
Integración de sueldos vía scyf	<input checked="" type="checkbox"/>	Nómina	Dispersión de pagos	Integración de importes	
Pago de pensiones alimenticias vía transferencia	<input checked="" type="checkbox"/>	Nómina	Dispersión de pagos	Integración de importes	
Pago a proveedor de vales despensa	<input checked="" type="checkbox"/>	Nómina	Dispersión de pagos	Integración de importes	
Dispersión de pago a cada	<input checked="" type="checkbox"/>	Nómina	Dispersión de pagos	Integración de importes	

trabajador					
Información Adicional					
Apoyo requerido: Se requiere apoyo de Servicios para asignación de tickets, IMSS para datos generados en esa área, contabilidad para					
solución de problemas que se presenten, además de áreas externas al CSC RH					
Problemas presentados: Errores de las unidades de negocios, retrasos en los tickets por parte de servicios, errores propios del sistema					
Variaciones importantes: Algunos operadores de nómina realizan actividades propias de los facilitadores u otras áreas					
Otras: Dentro del procedimiento que se planteará mas adelante, se unificarán criterios para que todo el personal tenga el mismo criterio en					
las situaciones que se presenten					

Cuadro 10 Cédula de observación del proceso dentro del CSC RH del área de nómina y dispersión de pagos

Cédula de observación del proceso dentro del CSC RH del IMSS-INFONAVIT					
Proceso:	Proceso General de Actuación dentro del CSC RH				
Área:	IMSS-INFONAVIT				
Actividades realizadas:	Status	Áreas ligadas	Área que realiza	Resultados	Observaciones
Enviar movimiento de personal al IMSS (altas, bajas, modificaciones)	<input checked="" type="checkbox"/>	Servicios	IMSS-INFONAVIT	Creación de movimientos	
Aclarar diferencias a autoridades a través de RH	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS-INFONAVIT	Proveer información	
Atender requerimientos de autoridades	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS-INFONAVIT	Atención a autoridades	
Proporcionar asesoría para trámites especiales de IMSS e INFONAVIT	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS-INFONAVIT	Proveer información	
Calcular SDI (bimestral) y enviar movimientos de personal al IMSS	<input checked="" type="checkbox"/>	Nómina	IMSS-INFONAVIT	Cálculo de SDI	
Calcular pago periódico de IMSS, INFONAVIT	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS-INFONAVIT	Cálculo de pagos a realizar	
Tramitar pago periódico de IMSS, INFONAVIT	<input type="checkbox"/>		IMSS-INFONAVIT		Esta actividad la realizan las personas de dispersión de pagos
Analizar y proveer información a las áreas administrativas	<input checked="" type="checkbox"/>	Todas las áreas	IMSS-INFONAVIT	Proveer información	Se requiere proporcionar información referente a esta área para el calculo de nómina, la dispersión de pagos, actividades contables y aclaraciones en el área de servicios

Garantizar la elaboración y presentación de los dictámenes IMSS e INFONAVIT	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS- INFONAVIT	Elaboración del dictamen	
Calculo SDI (CCT-incrementos generales) y enviar movimientos de personal al IMSS	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS- INFONAVIT	Actualización de cambios	
Registro de incidencias de PAVITAC y generación de reportes de aportaciones bimestrales de PAVITAC.	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS- INFONAVIT	Proveer información	
Generación de reportes para la reversión de cuotas	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS- INFONAVIT	Proveer información	
Generación de indicadores Mensuales (Top-Ten)	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS- INFONAVIT	Proveer información	
Asesoría para la determinación de grado de riesgo.	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS- INFONAVIT	Proveer información	
Asesoría y soporte para el cálculo de SDI.	<input checked="" type="checkbox"/>		IMSS- INFONAVIT	Proveer información	
Información Adicional					
Apoyo requerido:					
Problemas presentados: Se tiene que ser cuidadoso en las fechas para evitar multas o problemas por movimientos extemporáneos					
Las unidades de negocios necesitan constante capacitación al respecto					
Variaciones importantes:					
Otras:					

Cuadro 11 Cédula de Observación del proceso dentro del CSC RH del IMMS-INFONAVIT

Cédula de observación del proceso dentro del CSC RH del área de contabilidad					
Proceso:	Proceso General de Actuación dentro del CSC RH				
Área:	Contabilidad				
Actividades realizadas:	Status	Áreas ligadas	Área que realiza	Resultados	Observaciones
Analizar y proveer información a las áreas administrativas	☑	Todas las áreas	Contabilidad		
Calcular el impuesto sobre nóminas por estado	☑	Unidades de negocio FEMSA	Unidades operativas		Únicamente se envía a las unidades el reporte de conciliación, así como el ajuste de provisión y el registro de pago y en base a ello, cada unidad se encarga de realizar dicho calculo
Cédulas fiscales para el entero del ISR retenido por sueldos y salarios	☑		Contabilidad		
Amarre de nómina Vs. Resultados a nivel S.A.	☑	Nómina	Contabilidad		
Ajuste de las provisiones de IMSS, SAR e INFONAVIT contra cada período de pago	☑	IMSS- INFONAVIT	Contabilidad		
Calculo de la Previsión Social no deducible	☑	IMSS- INFONAVIT	Contabilidad		
Conciliación nóminas – contabilidad	☑	Nómina	Contabilidad		
Integración del fideicomiso jubilados para su cobro	⊖				

Reporte de cobro por servicios de ejecutivos foráneos	⊘				
Declaración anual informativa de sueldos y salarios	☑	Nómina	Contabilidad		
Constancias de sueldos y salarios	☑	Nómina	Contabilidad		
Ajuste de provisiones de prestaciones anuales al cierre del ejercicio	☑		Contabilidad		
Administración de las cuentas de pasivo afectadas por nómina a través de su compensación y seguimiento de pago	☑	Dispersión de pagos	Contabilidad		
Apoyo en direccionamientos contables de CC-nóminas	☑	CSC TI	Contabilidad		
Atención en requerimientos de auditoría interna y externa	☑		Contabilidad		
Información Adicional					
Apoyo requerido:					
Problemas presentados:					
Variaciones importantes: En algunas unidades de negocio aun esta realizándose la transferencia de actividades que debe tomar el CSC RH					
Otras:					

Cuadro 12 Cédula de Observación del proceso dentro del CSC RH del área de contabilidad

Con base en las cédulas de observación que se presentaron anteriormente, se puede observar que dentro de todas las áreas del CSC RH tienen desviaciones dentro lo que maneja el catálogo de servicios y lo que se hace en realidad como parte del trabajo cotidiano a realizar, esto se debe posiblemente a falta de actualización del documento al que se hace referencia o a que no se conocen realmente los servicios que han de prestarse.

Los procesos que se han utilizado son de manera general, por lo que posteriormente se analizarán a detalle los procedimientos para establecer la manera correcta en que debe funcionar el CSC RH. Por otro lado, se ha aplicado la observación directa a las instalaciones del centro y se presentan los resultados obtenidos:

➤ La misión, visión y valores de la institución están publicados y a la vista de todo el personal.



Figura 17 Misión y visión del CSC RH

➤ Existen pizarrones donde se publican avisos o recordatorios, tales como las ligas que pueden consultar, cumpleaños, actividades que no están permitidas, campaña de valores, etc. También cuentan con señalización correcta para cuestiones de higiene y seguridad.



Figura 18 Tablero de avisos dentro del CSC RH

➤ Se puede observar que las instalaciones están limpias y en general, los lugares de trabajo permanecen en orden. Se puede inclusive apreciar que existen instrucciones para mantener limpios los lugares, libres de alimentos.



Figura 19 Señalización dentro del CSC RH

➤ Los lugares de trabajo son suficientes para que cada persona realice su trabajo de manera correcta, las personas permanecen en su lugar en orden y con respeto a sus compañeros.

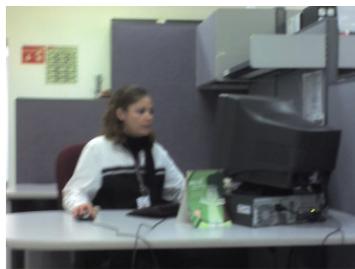


Figura 20 Personal trabajando dentro del CSC RH

➤ Existe un buzón de quejas y sugerencias



Figura 21 Buzón de quejas y sugerencia dentro del CSC RH

- Es obligatorio el uso de identificación dentro de las instalaciones, el cual debe ser visible y con el cordón de la institución.



Figura 22 Indicaciones dentro del CSC RH

- Todos los equipos deben tener como papel tapiz una imagen alusiva a las unidades de negocio de FEMSA



Figura 23 Políticas dentro del CSC RH

- El equipo de fotocopiado e impresión esta compartido por las diversas áreas y es suficiente para las actividades que se realizan en la empresa.

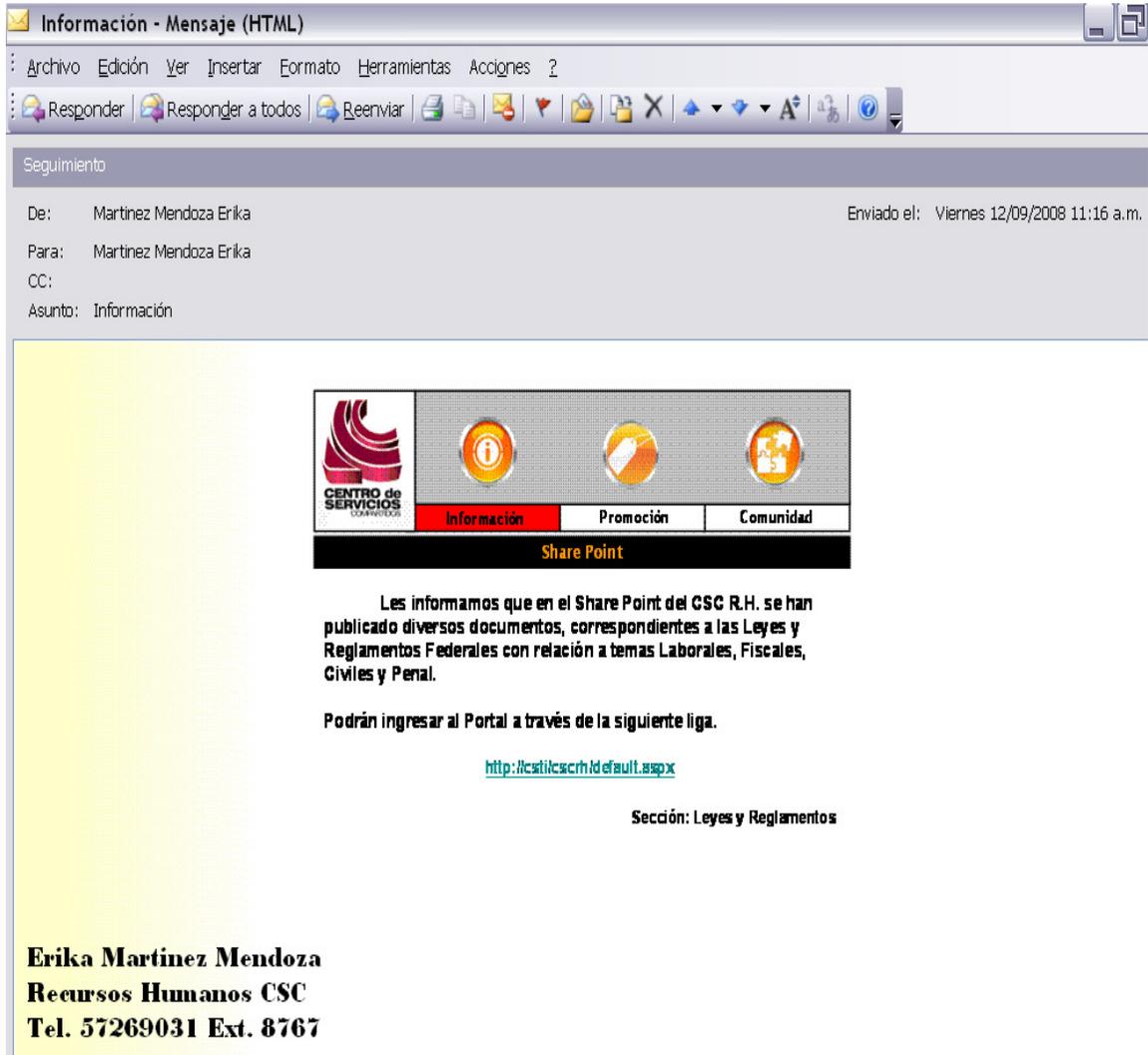


Figura 24 Herramientas de trabajo dentro del CSC RH

Con lo descrito anteriormente, se puede observar que el CSC RH cuenta con instalaciones y equipo idóneo para el desarrollo de las actividades necesarias; además que el personal mantiene el orden del lugar, que se mantiene una correcta higiene y seguridad laboral, asimismo existen los medios necesarios para comunicar a los empleados cualquier actualización o cambio pues existen pizarrones de aviso que pueden ser aprovechados de mejor manera.

Revisión documental

Como parte de la observación y revisión documental, se presentan las siguientes imágenes, de los documentos (impresos, electrónicos, etc.) con los que cuenta la empresa:



Información - Mensaje (HTML)

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Acciones ?

Responder Responder a todos Reenviar

Seguimiento

De: Martínez Mendoza Erika Enviado el: Viernes 12/09/2008 11:16 a.m.
Para: Martínez Mendoza Erika
CC:
Asunto: Información

   
Información Promoción Comunidad
Share Point

Les informamos que en el Share Point del CSC R.H. se han publicado diversos documentos, correspondientes a las Leyes y Reglamentos Federales con relación a temas Laborales, Fiscales, Civiles y Penal.

Podrán ingresar al Portal a través de la siguiente liga.

<http://csti/cacrh/default.aspx>

Sección: Leyes y Reglamentos

Erika Martínez Mendoza
Recursos Humanos CSC
Tel. 57269031 Ext. 8767

Figura 25 Documentación electrónica del CSC RH



Figura 26 Documentación física y electrónica dentro del CSC RH

A continuación se presenta la cédula de hallazgos obtenida de la aplicación de esta técnica:

Cédula de hallazgos de la revisión documental del CSC RH					
Documentos con los que cuenta la empresa	Status	Utilidad para la organización	Utilidad para la integración del manual	Localización del documento	Observaciones
Leyes Federales	⊙	Base para la actuación de la organización, su cumplimiento es obligatorio.	Hacer referencia a su consulta de ser necesario	Portal CSC (electrónico); Biblioteca compartida (impreso)	Documento de consulta
Reformas Federales y Estatales	⊙	Base para la actuación de la organización, su cumplimiento es obligatorio	Hacer referencia a su consulta de ser necesario	Portal CSC (electrónico); Biblioteca compartida (impreso)	Documento de consulta
Códigos y leyes mercantiles	⊙	Base para la actuación de la organización, su cumplimiento es obligatorio	Hacer referencia a su consulta de ser necesario	Portal CSC (electrónico); Biblioteca compartida (impreso)	Documento de consulta
Compendio Fiscal	⊙	Base para la actuación de la organización, su cumplimiento es obligatorio	Hacer referencia a su consulta de ser necesario	Portal CSC (electrónico); Biblioteca compartida (impreso)	Documento de consulta
Manuales de Seguridad Social e Infonavit	⊙	Base para la actuación de la organización, su cumplimiento es obligatorio	Hacer referencia a su consulta de ser necesario	Portal CSC (electrónico); Biblioteca compartida (impreso)	Documento de consulta

Estatutos y reglamentos legales	⊙	Base para la actuación de la organización, su cumplimiento es obligatorio	Hacer referencia a su consulta de ser necesario	Portal CSC (electrónico); Biblioteca compartida (impreso)	Documento de consulta
Manuales para uso de transacciones en SAP	☑	Correcta utilización del sistema SAP	Agregar información para manual de procedimientos	Difundido de jefes a subordinados conforme se va solicitando	Muestra paso a paso, como se debe la transacción, como una actividad en específico
Manuales de procesos unificados en SAP	⊙	Correcta utilización del sistema SAP, homologación en los procesos	Agregar información para manual de procedimientos	Sin difundir	Muestra paso a paso, como se debe la transacción, como una actividad en específico
TO-BE'S de operación	☐	Mecánica del funcionamiento en el sistema SAP	Hacer referencia a su consulta de ser necesario	Servidor compartido	Explica a detalle la manera que debe funcionar la mecánica para las diferentes incidencias
Manual de procedimiento de revisión de nómina	☐	Asegurar que todos los colaboradores lleven a cabo correctamente el proceso	Base para elaboración de procedimientos	Difundido de jefes a subordinados conforme se va solicitando	Lista de actividades a realizar para el cálculo y revisión de la nómina
Contratos colectivos de trabajo de cada Unidad operativa del Grupo FEMSA	⊙	Conocimiento de los términos de contrato para la unidad de negocios a la que se haga referencia	Hacer referencia a su consulta de ser necesario	Difundido de jefes a subordinados conforme se va solicitando	Documento de consulta

Archivos Masivos para revisión	■	Asegurar que todos los colaboradores lleven a cabo correctamente el proceso	Hacer referencia a su consulta de ser necesario	Difundido de jefes a subordinados conforme se va solicitando	Documentos para control interno y evidencia de la revisión de los procesos
--------------------------------	---	---	---	--	--

Cuadro 13 Cédula de hallazgos de la revisión documental del CSC RH

3.3 Análisis e Interpretación de Resultados

En el siguiente apartado, se analizarán a detalle los resultados derivados de la aplicación de las técnicas y herramientas utilizadas para este diagnóstico, con la finalidad de englobar conclusiones que representen la situación actual del CSC RH.

Entrevista

Se mostrarán las gráficas que muestran la tendencia en cada interpelación que se realizó en la entrevista a los jefes de cada área del CSC RH dando una interpretación a dichos resultados:

Fase I "Conocimiento general sobre procesos y procedimientos"

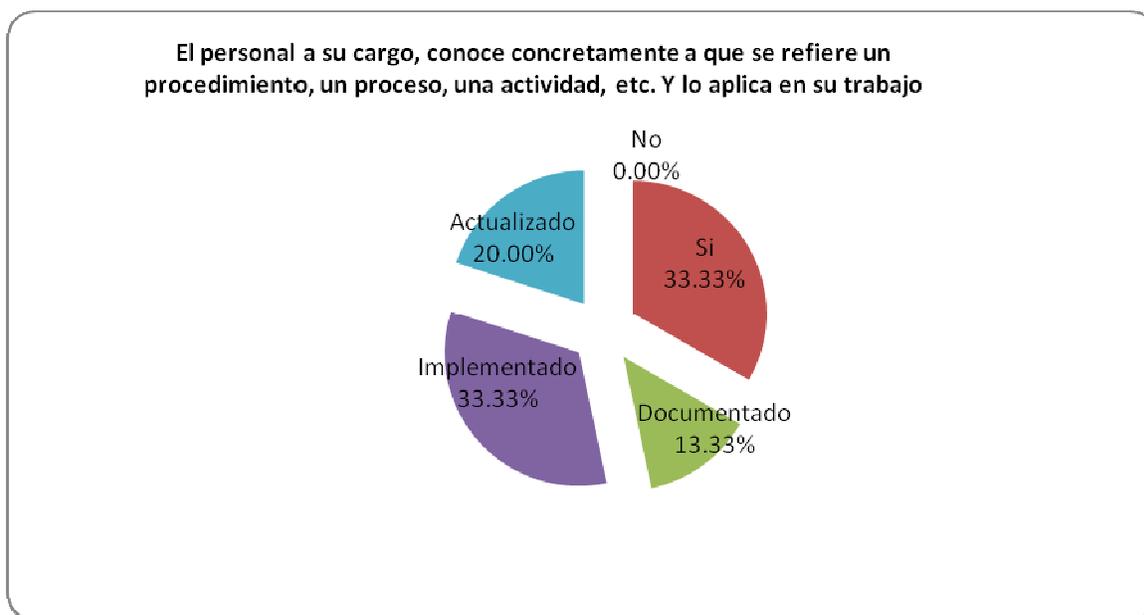


Gráfico 2 Conocimiento de conceptos por parte de los colaboradores

Como se puede observar en el gráfico 2, los líderes dentro del CSC RH consideran en un 33.33% que sus colaboradores conocen los términos referentes a procedimiento, proceso y actividad; en la misma proporción, consideran que además de conocer los términos, lo aplican a su trabajo. Sin embargo, únicamente en un 20% reconoce actualizar esta información y el 13.33% considera que estos términos se tienen documentados dentro de la organización. Es importante enfatizar que el porcentaje para la respuesta que refleja que no se conocen estos términos, es nulo.

Las personas de su área saben las responsabilidades del puesto que desempeñan

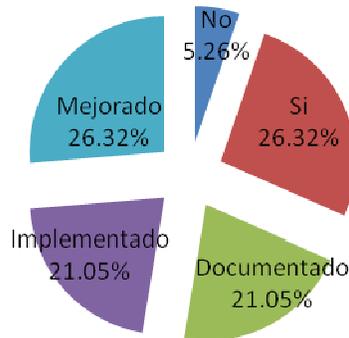


Gráfico 3 Conocimiento de las responsabilidades del puesto

En el gráfico 3, se refleja que los líderes del CSC RH aseguran que el personal a su cargo conoce cuales son las responsabilidades del puesto que desempeñan, tal como lo revelo el 26.32% de las respuestas obtenidas, en esta misma proporción informan que además se encuentra documentado, se adopta, se transmite y se proponen mejoras, así mismo con un 21.05% informan que únicamente existe y en la misma proporción que este se implementa de acuerdo a lo documentado. Cabe resaltar que únicamente el 5.26% únicamente indico que el personal no conoce las responsabilidades del puesto.

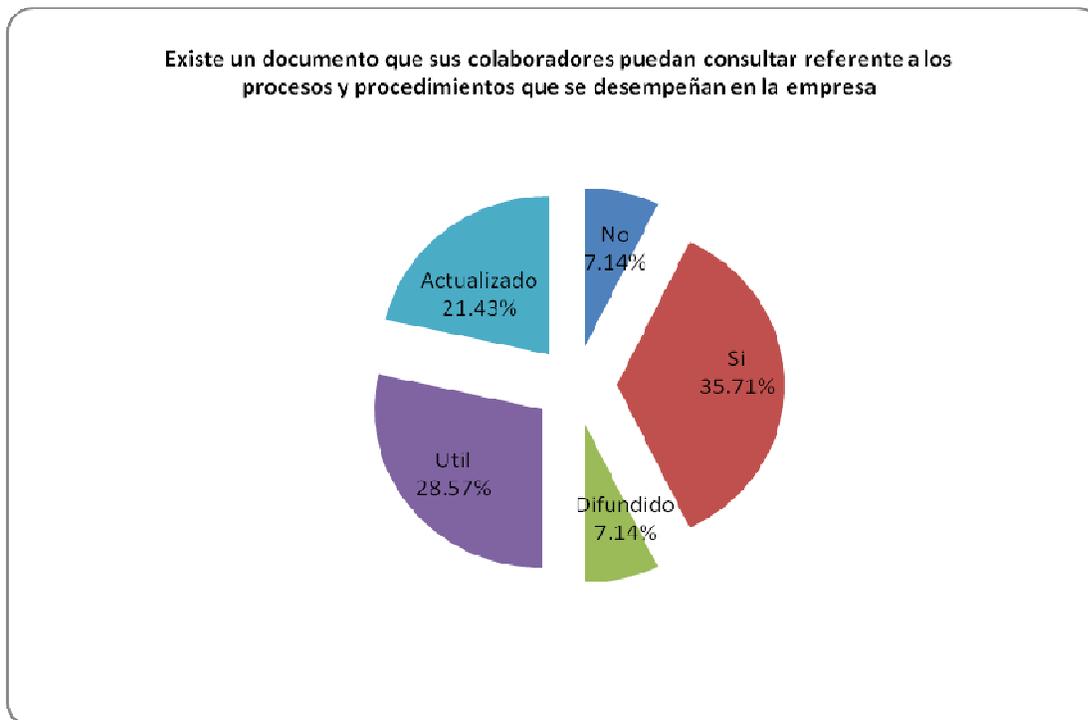


Gráfico 4 Existencia de documentos dentro del CSC RH

En el gráfico 4, los líderes del CSC RH informan que no existe un documento donde los empleados puedan consultar los procesos y procedimientos con un 7.14%. Sin embargo, un 35.71% indica que si existe. De la existencia de este documento, se puede observar que únicamente el 7.14% indica que está disponible, el 28.57% que es de utilidad y el 21.43% que se actualiza.

En la fase I de la entrevista, se puede observar que existe una tendencia a que los altos mandos del CSC RH, consideran que sus colaboradores tienen el conocimiento necesario para realizar correctamente los procesos y procedimientos, pues indicaron que estos términos se conocen, están documentados, implementados y si existen cambios se actualizan, además de contar con documentos en los cuales se pueden apoyar para realizar eficazmente las actividades asignadas. Cabe señalar que existe un porcentaje mínimo que indica respuestas de desconocimiento respecto a cuestiones básicas de procesos y procedimientos lo que puede representar un área de oportunidad.

Fase II "Comunicación de cambios y manejo de incidentes"

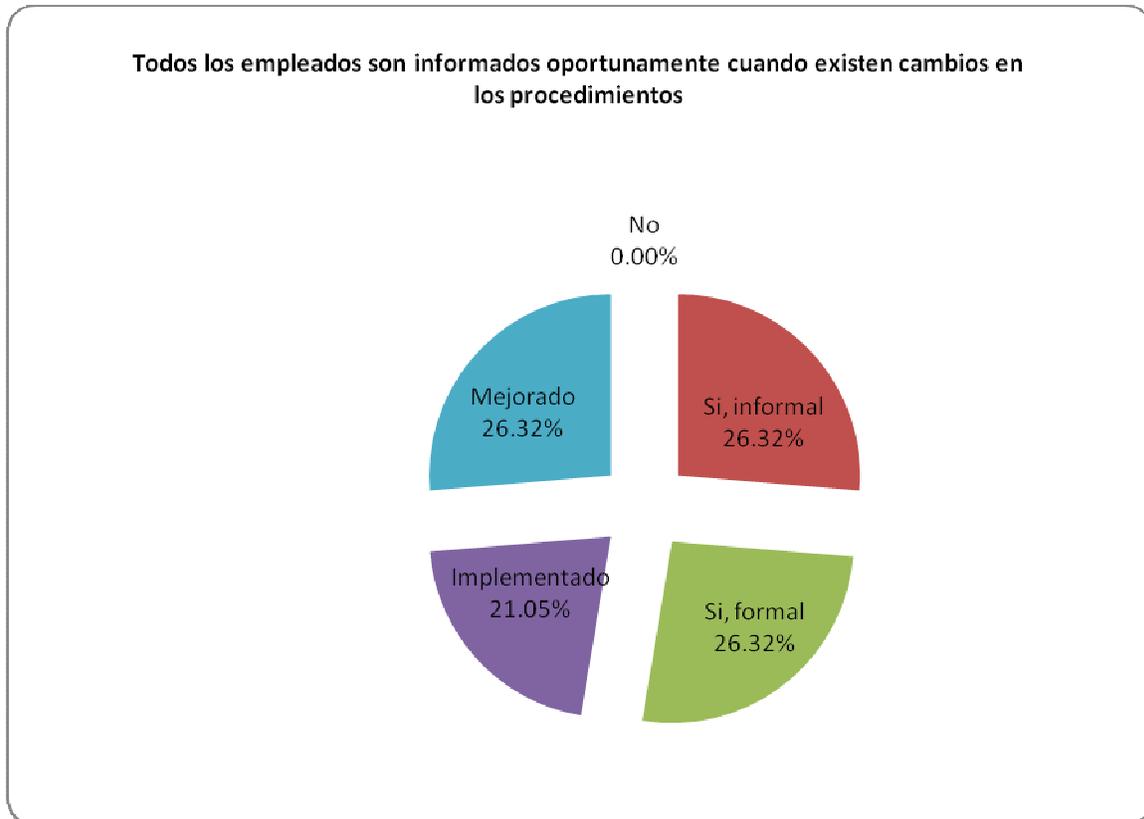


Gráfico 5 Comunicación dentro del CSC RH

De acuerdo a las respuestas de los líderes de la organización, todos los cambios son comunicados a sus colaboradores, con un 26.32% de manera informal y en la misma proporción es de manera formal, además el 21.05% de las respuestas reflejan que estos cambios son correctamente implementados, y 26.32% que además de ellos dichos cambios son mejorados.

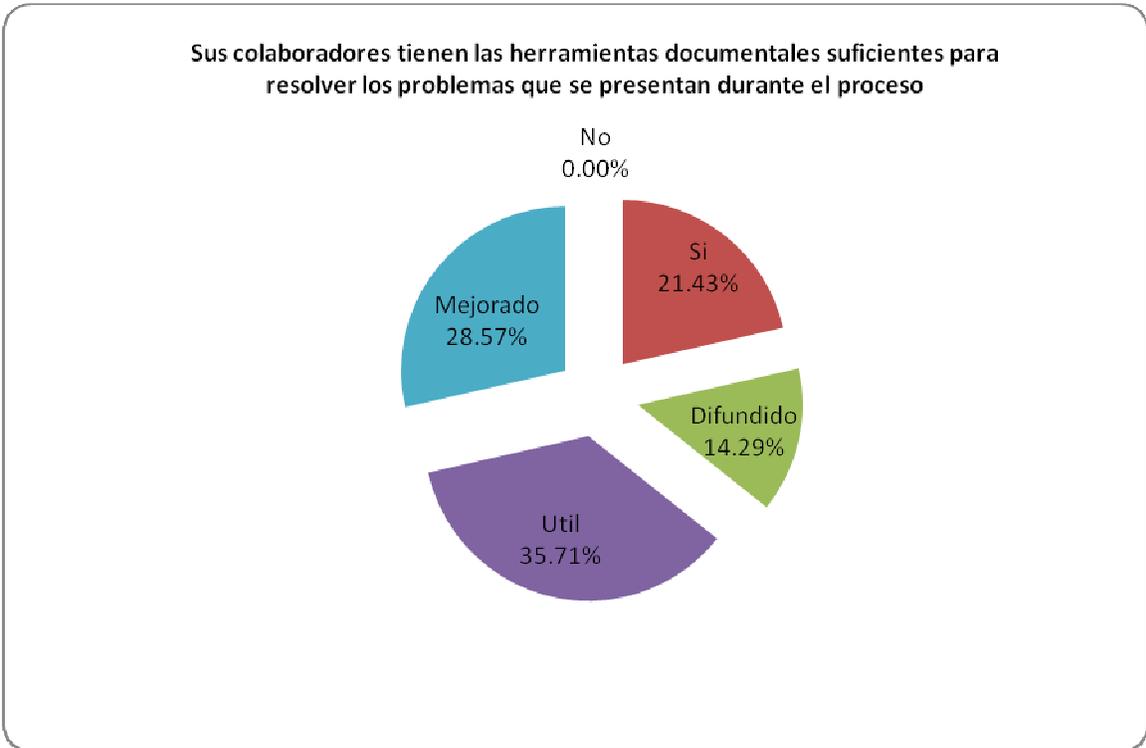


Gráfico 6 Herramientas documentales dentro del CSC RH

Como se observa en el gráfico 6, el personal cuenta con las herramientas suficientes para dar atención a problemas que surjan dentro del proceso, ya que estas se encuentran documentadas, de acuerdo a lo indicado en las respuestas con el 21.43%. Sin embargo solo un 14.29% indica que ha sido difundido, un 35.71% que estos documentos resultan de utilidad, además de ello, dice que estos documentos son mejorados o actualizados 28.57%. Se puede resaltar que no se indica la falta de herramientas documentales, según los líderes del CSC RH.

Las estrategias que usted implementa para optimizar los resultados, especifican claramente los resultados a esperar, además son del conocimiento de las personas involucradas, ya que requieren cambios en su forma de trabajo.

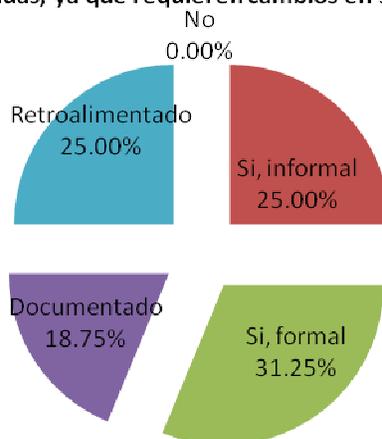


Gráfico 7 Comunicación hacia los colaboradores por parte de los líderes dentro del CSC RH

Los líderes del CSC RH han indicado que las estrategias que aplican dentro de los procesos para optimizarlos, indican claramente cuáles son los resultados esperados, tal como lo refleja el 31.25% que menciona que se dan a conocer de manera formal, el 18.75% refleja que estos cambios de estrategias están documentados, además con un 25% se indica que son mejoradas dichas estrategias. Solo el 25% refleja que estas estrategias son dadas a conocer de manera informal, sin embargo, estas siguen siendo expuestas a los colaboradores del CSC RH.

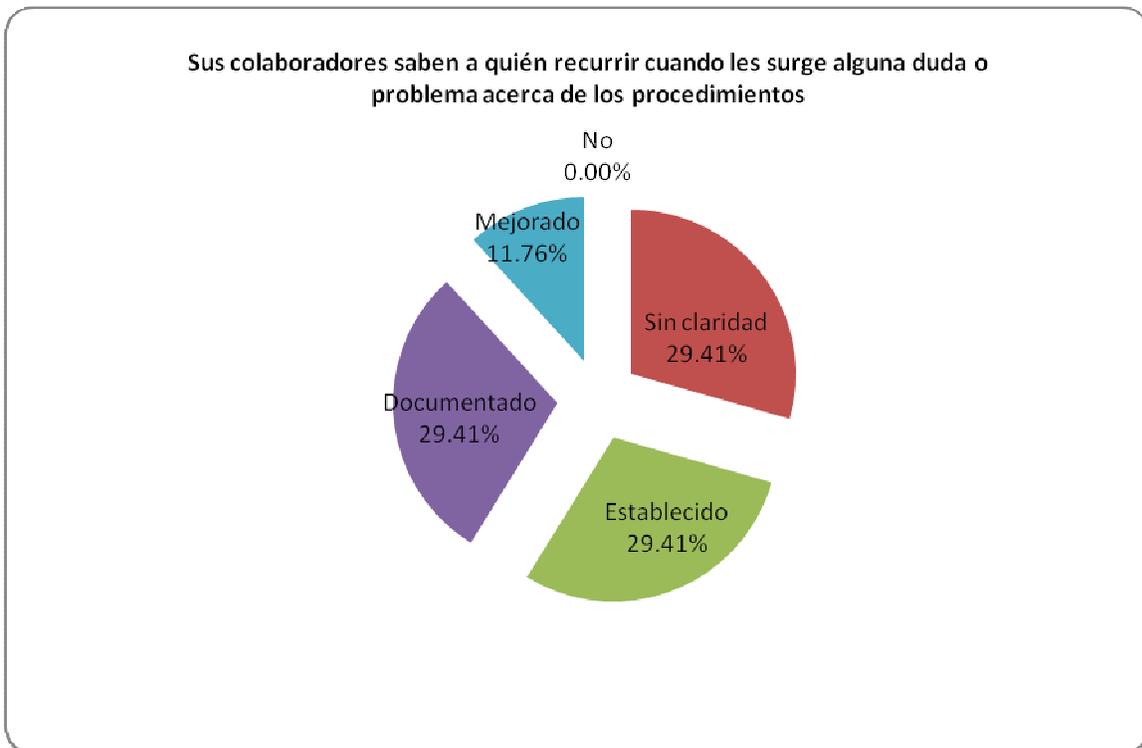


Gráfico 8 Respuesta a contingencias dentro del CSC RH

El gráfico 8 muestra claramente que los líderes del CSC RH indican que el personal a su cargo sabe siempre a quien recurrir o como actuar en caso de contingencia; con un 29.41% contestan que dichos eventos se solucionan sin algún lineamiento en específico; sin embargo en la misma proporción se refleja que si están instauradas acciones a seguir para cada situación que se presente; además de estar documentadas; únicamente el 11.76% refleja que además de ello, los documentos que integran dicha información se enriquecen con los casos que se van presentando.

La tendencia que muestra la fase II es favorable, pues refleja en general que existe una óptima comunicación respecto a los cambios aplicados y los resultados que se esperan de estos; además de tener especificadas las acciones a seguir en caso de contingencia, teniendo documentado el tratamiento para cada escenario, existen respuestas negativas pero son mínimas respecto a la directriz positiva que se marca para esta etapa.

Fase III "Responsabilidades dentro del CSC RH"

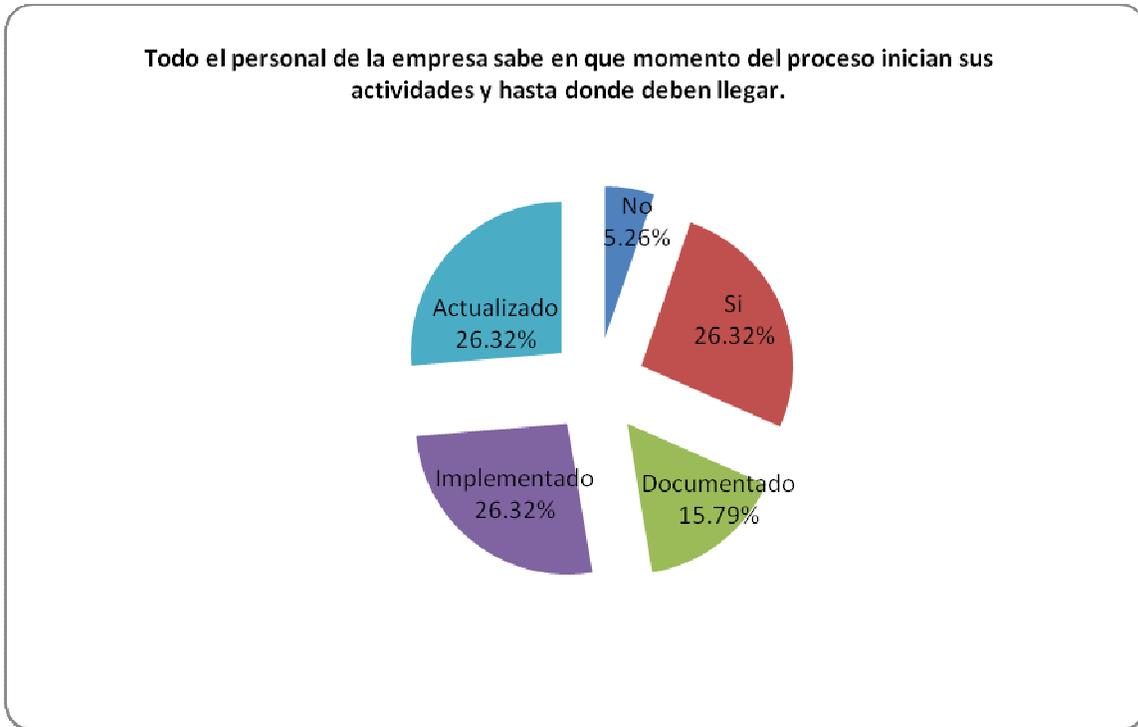


Gráfico 9 Delimitación de actividades dentro del CSC RH

En este gráfico se puede observar que los altos mandos del CSC RH indican con el 26.32% que sus colaboradores conocen certeramente la intervención que deben mantener en los procesos y la responsabilidad que implica de acuerdo al puesto que desempeñan, aunado a esto un 16% que además está documentado; conjuntamente, un 26.32% expresa que esta situación además de implementarse correctamente, se actualiza con los cambios presentados. Es importante destacar que el 5.26% de las respuestas indican que el personal no conoce las delimitaciones del puesto que desempeñan.

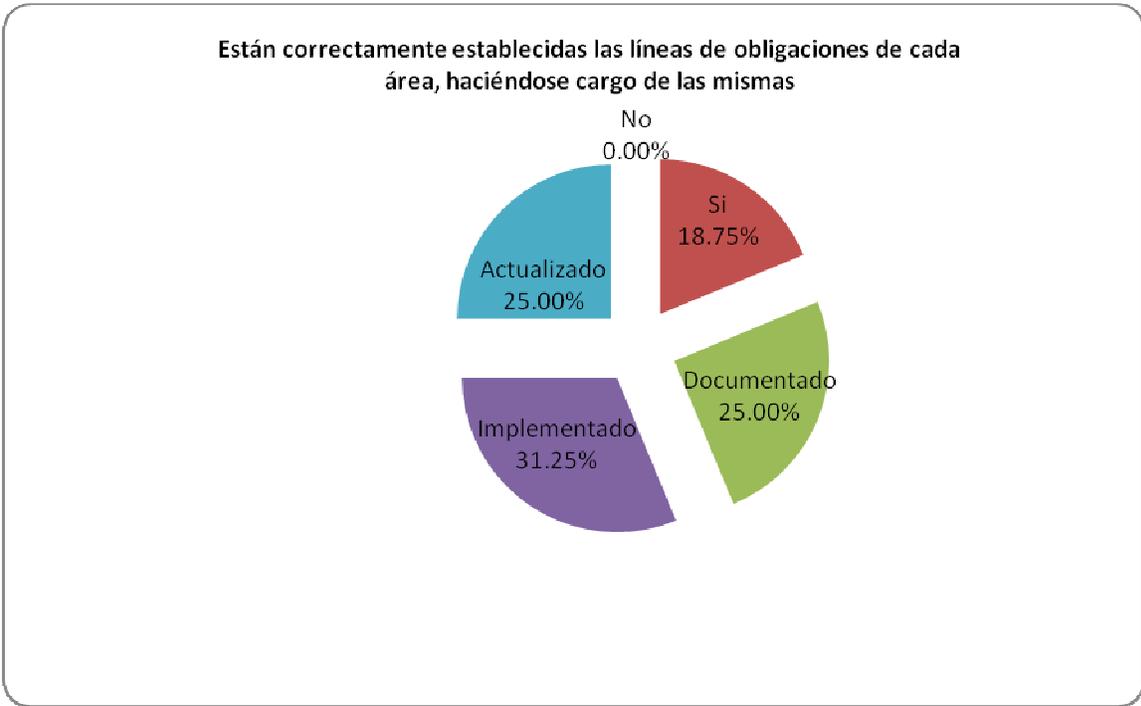


Gráfico 10 Delimitación de obligaciones dentro del CSC RH

En el gráfico 10 se puede observar que las líneas de obligaciones están establecidas con un 18.75% de las respuestas obtenidas, el 25% indica, que además se encuentran documentadas, de igual manera 31.25% respondió que además se encuentran implementadas y otro 25% indico que éstas se actualizan.

El personal de la empresa, conoce certeramente las razones por las cuales se deben seguir los lineamientos establecidos

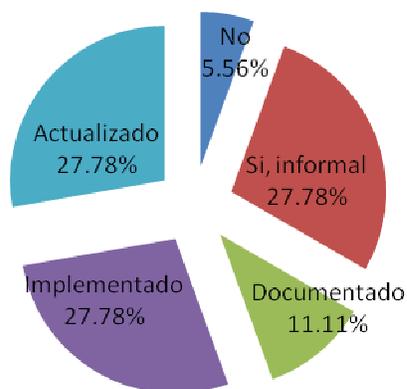


Gráfico 11 Conocimiento de razones por parte de los colaboradores para seguir los lineamientos establecidos

En el gráfico 11 se puede observar que los líderes del CSC RH indican que el personal a su cargo conoce las razones por las cuales se deben seguir los lineamientos establecidos. Sin embargo, se les han dado a conocer de diferentes formas, la primera es de manera verbal, indicada con el 27.78%, otro 11.11% indica que se les ha entregado un documento donde se da a conocer esta información. En igual proporción con el 27.78 respondieron que estos lineamientos también están implementados y que cuando existe algún cambio es actualizado dicho documento. Solo el 5.56% de las respuestas obtenidas indicó que el personal desconoce estas razones.

Debido a lo anterior, se observa que respecto a la fase III de la entrevista, los altos mandos del CSC RH consideran que están correctamente establecidas, delimitadas y que el personal a su cargo conoce certeramente sus obligaciones y responsabilidades dentro de la organización. Así mismo, indican con un porcentaje menor pero importante que dichas acciones están documentadas y se actualizan, esto indica que los líderes consideran tener una correcta comunicación respecto a las actividades a realizar y la razón de ser de los estatutos son comprendidos por todo el personal.

Fase IV "Conocimiento y colaboración en los objetivos de la empresa"

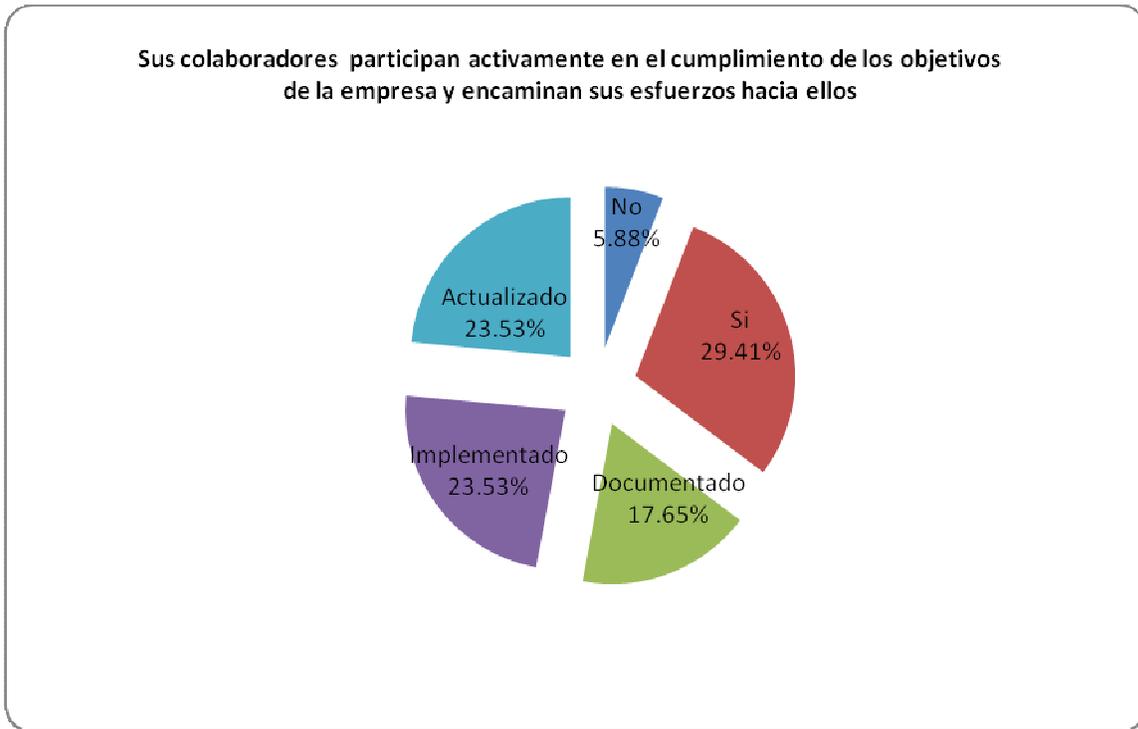


Gráfico 12 Participación de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos

Como se puede observar en el gráfico 12, los líderes del CSC RH no cuentan con la participación por parte de su personal para el cumplimiento de los objetivos en un bajo porcentaje de las respuestas (5.88%), el 29.41% de las respuestas indican que el personal participa para el cumplimiento de los objetivos, otro 17.65% refleja que además estos objetivos están documentados, un 23.53% responde que el personal implementa las actividades que están indicadas en el documento sin omitir algún detalle; por último el 23.53% indica que este documento es actualizado.

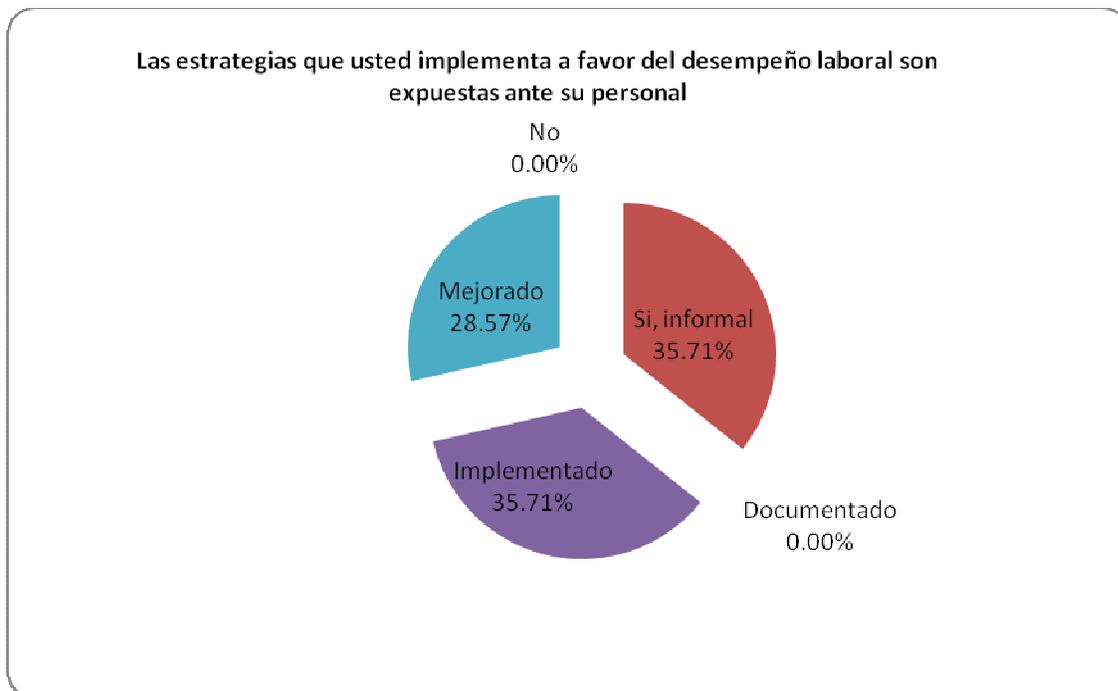


Gráfico 13 Transmisión de información a los colaboradores dentro del CSC RH

En el gráfico 13 se puede observar que los líderes del CSC RH exponen de manera verbal las estrategias que implementan a favor del desempeño laboral en un 35.71%, en la misma proporción nos indican que se encuentra documentado aunque indicaron que no se les entrega un ejemplar de dicho documento; por último respondieron con un 28.57% que estas estrategias se implementan y existe mejora continua.

Respecto a la fase IV de la entrevista, se puede concluir que los jefes del CSC RH consideran que existe un flujo de información correcto dentro de la organización que permite dar a conocer las estrategias a implementar para que todo el personal participe activamente en el cumplimiento de los objetivos y aplicación de tácticas de trabajo, sin embargo se observa que estos planes de acción no se encuentran documentados, lo que puede representar una debilidad dentro de sus procesos.

Fase V “Importancia de la integración de un manual de procedimientos”

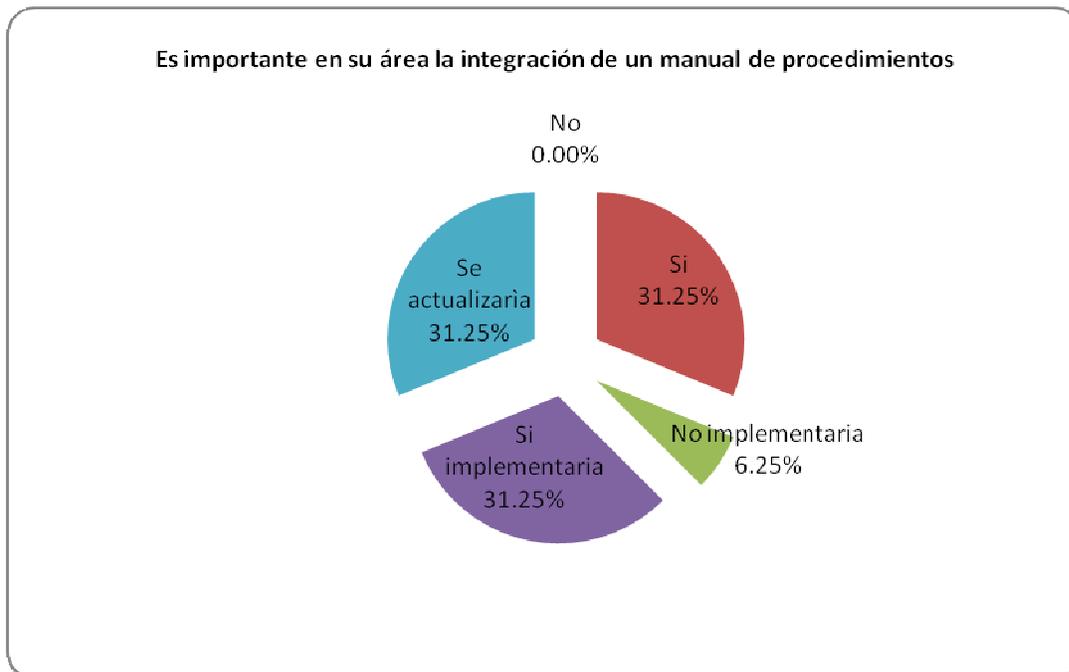


Gráfico 14 Aceptación de la integración de un manual de procedimientos

En el gráfico 14, se puede observar la importancia que tiene el contar con un manual de procedimientos para los líderes del CSC RH, tal como lo indicaron con un 31.25% que respondió que este documento sería de gran utilidad, en las mismas proporciones indicaron que también se implementaría y se mantendría actualizado. Únicamente un 6.25% respondió que aún cuando existiera dicho manual, este no sería implementado. Cabe mencionar que ninguna respuesta reflejó que este no sería de utilidad.

Cuestionarios

A continuación se presenta la interpretación de los cuestionarios aplicados al personal del CSC RH:

FASE I "Conocimiento general sobre procesos y procedimientos"

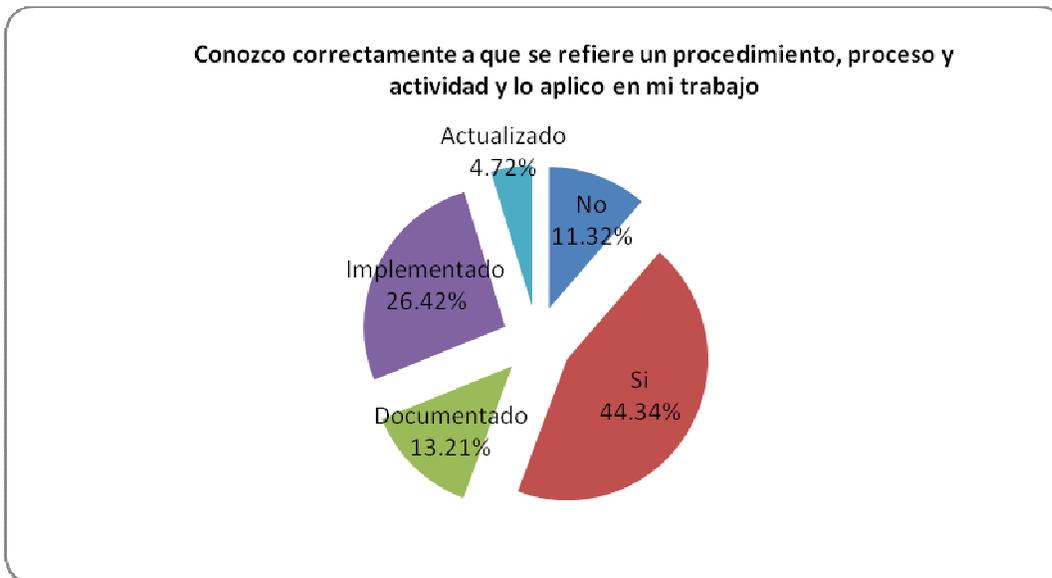


Gráfico 15 Conocimiento de conceptos por parte de los colaboradores

En el gráfico 15 se observa que el 44.34% de las respuestas obtenidas indica que el personal conoce lo que es un procedimiento, un proceso y una actividad, un 26.42% dice que lo aplica en su trabajo, sin embargo solo el 13.21% menciona que estos procedimientos están documentados y el 4.72% dice que estos documentos se actualizan. Cabe destacar y es un punto muy importante, que un 11.32% del personal desconoce a qué se refieren estos términos.

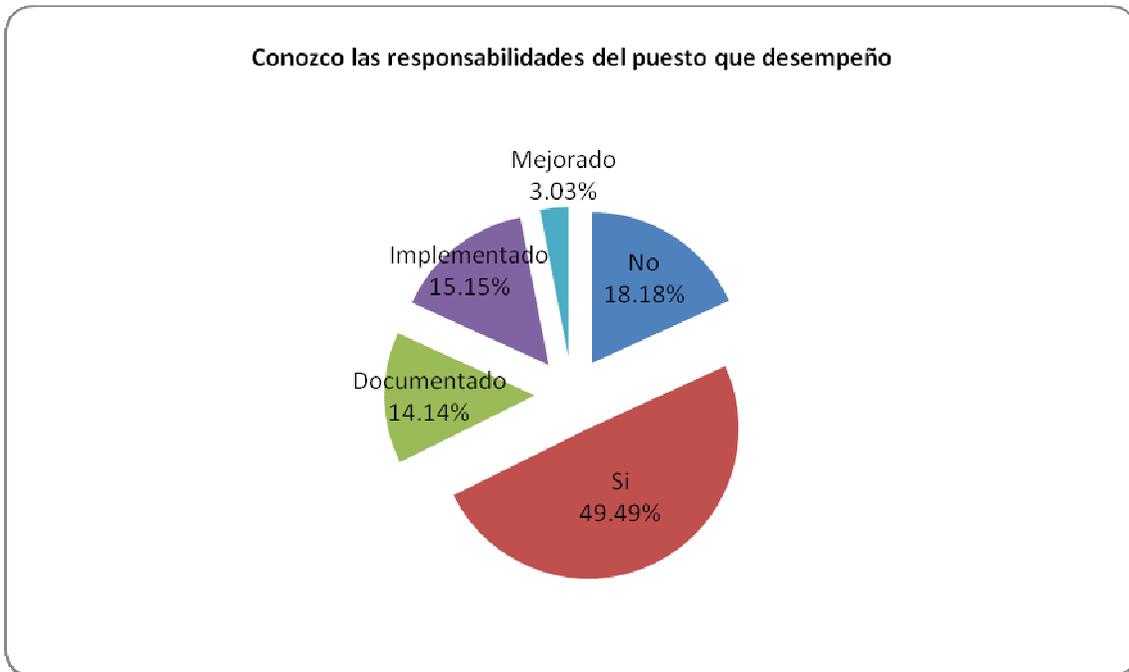


Gráfico 16 Conocimiento de las responsabilidades del puesto

En este gráfico podemos observar que el 49.49% de las respuestas indican que el personal ha recibido de manera verbal cuales son las responsabilidades de su puesto; un 14.14% de las respuestas refleja que estas responsabilidades están documentadas y solo un 3.03% indican que estas responsabilidades son actualizadas cuando hay cambios.

Por otro lado, podemos observar que hay personal que tiene dudas en cuanto al puesto que desempeña, indicándolo en un 18.18% y un 14.14% que indica que aun existiendo un documentos que las especifica no las consulta.

En base a las respuestas obtenidas, se puede determinar que es necesario establecer un documento donde se especifiquen claramente cuáles son las responsabilidades de cada puesto, difundirlo y mantenerlo actualizado.

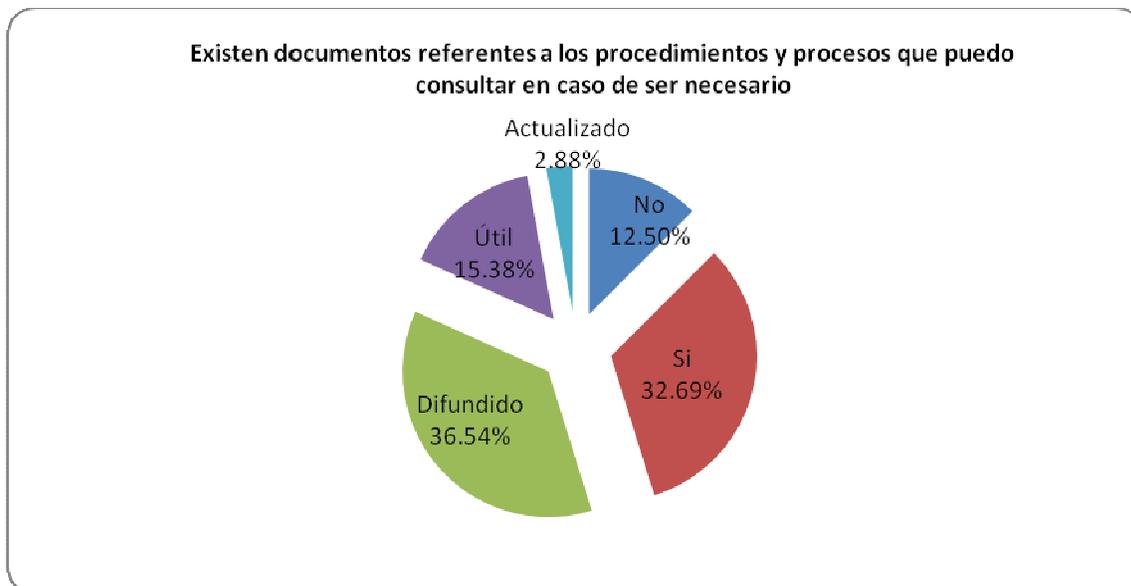


Gráfico 17 Existencia de documentos dentro del CSC RH

Como se puede observar en el gráfico 17, los procesos y procedimientos están documentados dentro del CSC RH como lo indica el 32.69%, sin embargo el 36.54% refleja que estos no son de utilidad contrapuesto con el 15.38% de las respuestas que arroja que dichos documentos si son útiles; un 2.88% indica que existen y son actualizados. En contra parte a estos resultados el 12.50% de las respuestas obtenidas indican que no existen tales documentos.

Por lo anterior, se puede concluir que en el CSC RH aún cuando existen los procedimientos documentados estos no son difundidos en su totalidad y pueden ser procedimientos obsoletos ya que no son actualizados, ni se consideran provechosos para el personal.

Considerando las respuestas obtenidas en la fase I del cuestionario, se observa que no son unificados los criterios en cuanto a los procesos y procedimientos, inclusive hay personas que no conocen correctamente los términos a pesar de que puedan estar documentados dentro de la organización, lo que denota falta de difusión de la información o bien documentos arcaicos que no son actualizados, esta falta de conocimientos se puede observar también porque existen personas dentro de la organización que no conocen la responsabilidad de su puesto, aunque la mayoría si este informado al respecto, existen desviaciones importantes, además de que no se tiene un documento formal, útil y actualizado que contenga dicha información. Esta Fase, por lo tanto, denota la urgencia de la integración de un documento que pueda orientar al personal respecto a conceptos básicos y responsabilidades de los procesos y procedimientos, al mismo tiempo de disipar dudas que puedan presentarse en este rubro.

Fase II "Comunicación de cambios y manejo de incidentes"

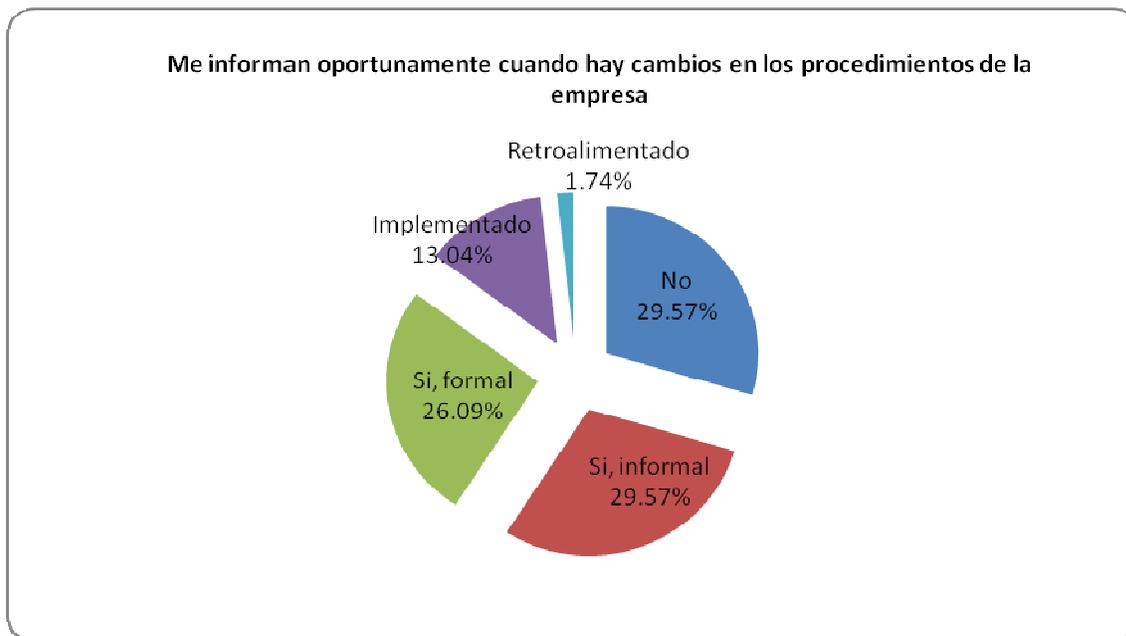


Gráfico 18 Comunicación dentro del CSC RH

De acuerdo al gráfico 18, se presenta que el 29.57% de las respuestas indica que no son informados los cambios en los procedimientos dentro de CSC RH; en la misma proporción, se indica que son notificados pero de manera informal. Por otro lado, existen respuestas positivas al respecto, con el 26.09% se indica que estos cambios si se informan por medio de juntas, memorandos, etc. Inclusive, el 13.04% de las respuestas expresan que estos cambios informados se aplican correctamente. Es importante denotar que solamente el 1.74% de las respuestas exterioriza que respecto a los cambios informados existe retroalimentación.

Me han proporcionado documentos que ayudan a resolver los problemas que se me presentan durante los procesos y procedimientos en que participo

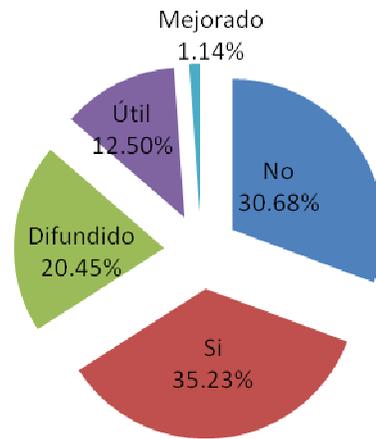


Gráfico 19 Herramientas documentales dentro del CSC RH

En esta figura se observa que el CSC RH cuenta con documentos para atender incidentes que se presentan dentro del proceso, sin embargo, este no les es de utilidad a los empleados como lo indica el 35.23% de las respuestas obtenidas contra un 20.45% que indica lo contrario. Siendo solo el 12.50% que responde que han sido de utilidad y un 1.14% indican que estos documentos son mejorados; aunado a este resultado un 30.68% no ha recibido dicho material, por lo anterior se puede concluir que es necesario elaborar un documento que indique la secuencia de los pasos a seguir para atender un incidente dentro del proceso y evitar demoras en el procesamiento de la información

Tengo claramente especificados los resultados que espera mi jefe con los cambios que realiza en la forma de trabajo

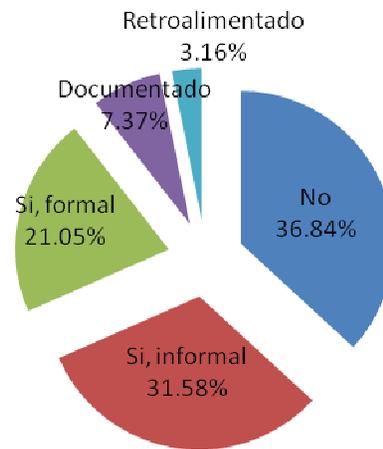


Gráfico 20 Comunicación hacia los colaboradores por parte de los líderes dentro del CSC RH

El presente gráfico, arroja un resultado que indica que el nivel de comunicación entre jefe-colaborador no permite tener una visión compartida de los objetivos, como lo indica el 36.84% de las respuestas obtenidas que señala que no son especificados los resultados esperados con los cambios en los procedimientos; aún cuando un 31.58% de las respuestas obtenidas indican que son explicados verbalmente y un 21.05% que son explicados en juntas o en algún medio formal; un 3.16% indica que existe retroalimentación, lo cual revelaría que un bajo porcentaje comprenda claramente cuál es la visión del CSC RH y los cambios de estrategias para mejorar el desempeño.

Conozco en todos los casos que se presentan a quien recurrir cuando me surge alguna duda o problema en mi trabajo

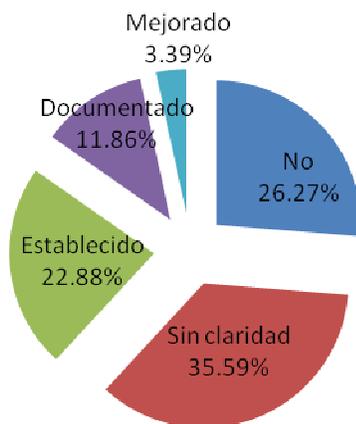


Gráfico 21 Respuesta a contingencias dentro del CSC RH

En este gráfico se puede observar que el personal de CSC RH no sabe las acciones a tomar o a quien recurrir en caso de contingencia, esto lo demuestra el 26.27% de las respuestas; además el 35.59% indica que si sabe a quién recurrir pero no está establecido y actúan conforme se les presenta la situación sin ningún lineamiento concreto, en contra parte, el 22.88% indica que si esta correctamente señalado las acciones a seguir cuando se presenten inconvenientes en el proceso; además el 11.86% reporta que estos planes de acción están documentados, de los cuales solo el 3.39% reconoce que además de ello, dichos documentos son mejorados o actualizados conforme se presentan nuevos problemas.

Las respuestas correspondientes a la fase II del cuestionario, denotan una importante falta de comunicación de los altos mandos a los niveles inferiores, pues la mayoría de las personas dentro del CSC RH reporta no ser correctamente informados de los cambios en procedimientos, o sobre los planes de acción a seguir en caso de presentarse algún inconveniente en su trabajo; sin embargo existe un porcentaje aunque muy bajo que indica que si existen documentos que presenten información al respecto, y aún menor es el porcentaje que reconoce que esta información es mejorada u obtienen retroalimentación, por lo cual es importante tomar en cuenta esta área de oportunidad para mejorar la comunicación en los cambios presentados y que todo el

personal pueda tener los mismos lineamientos en caso de presentarse eventualidades dentro de las labores asignadas.

FASE III "Responsabilidades dentro del CSC RH"

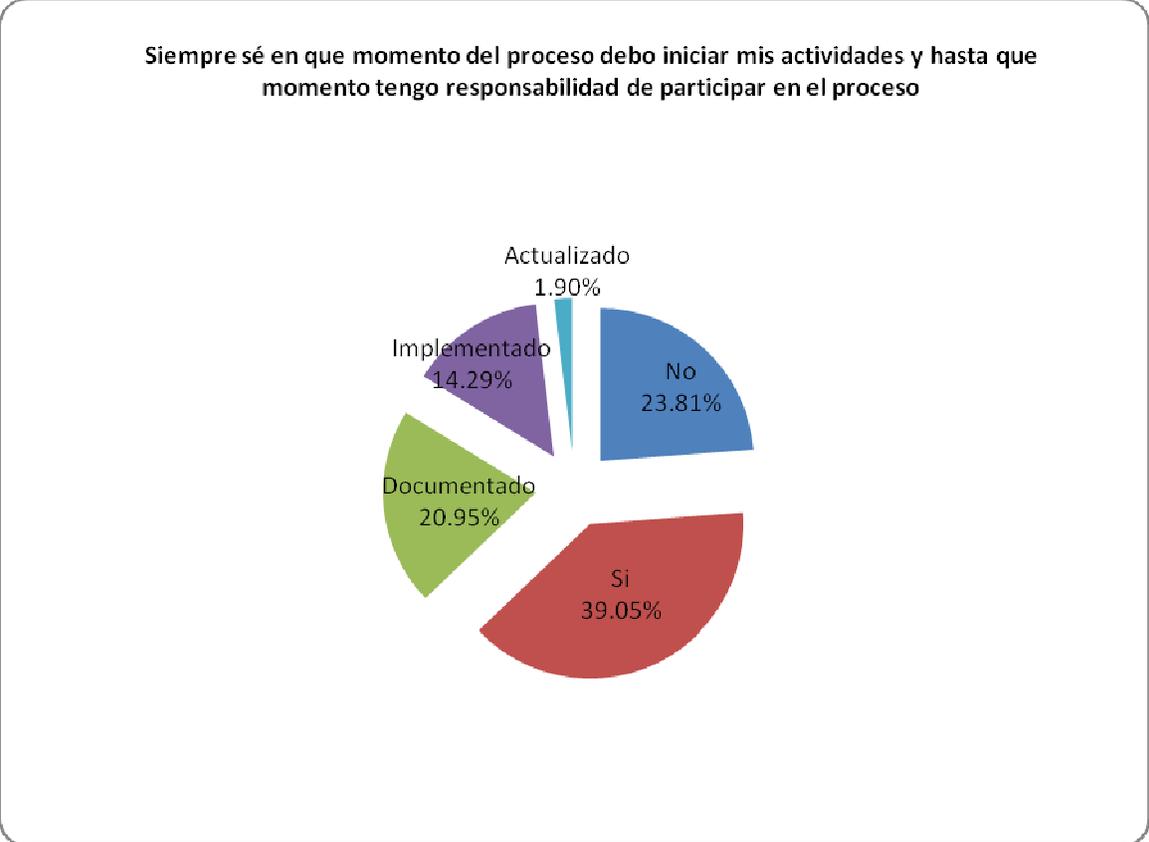


Gráfico 22 Delimitación de actividades dentro del CSC RH

En el gráfico 22 se observa que el personal del CSC RH conoce y tiene bien delimitadas sus funciones y responsabilidades como lo indica el 39.05% de los resultados obtenidos contra el 23.81% que indica que no conoce esta delimitación; también el 20.95% refleja que aún estando delimitadas existen desviaciones en la práctica; el 14.29% de los resultados obtenidos indican que siguen al pie de la letra dichas delimitaciones, sin embargo, solo el 1.90% indica que son actualizadas.

En mi área de trabajo esta establecido y documentado de manera concisa el trabajo que cada miembro debe realizar

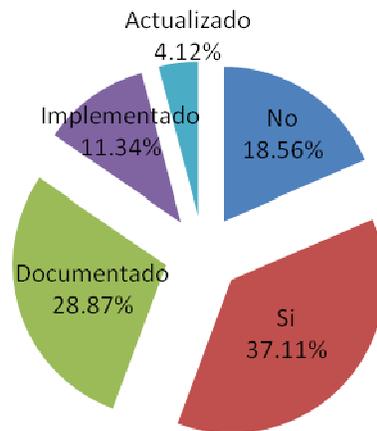


Gráfico 23 Delimitación de obligaciones dentro del CSC RH

Como lo indica el gráfico 23, dentro de las áreas que integran el CSC RH el 37.11% de las respuestas obtenidas, indican que está establecido correctamente el trabajo que cada área y cada miembro debe realizar, sin embargo solo un 28.87% reconoce que estas condiciones están documentadas, aunque se presentan algunas desviaciones en la aplicación; contra el 11.34% de las respuestas que reflejan que estos preceptos se llevan a cabo cabalmente aunque solamente el 4.12% exteriorizan que dichos documentos son actualizados; es importante manifestar que el 18.56% exterioriza que no están establecidos los lineamientos de cada puesto dentro de la empresa.

Con lo anterior se deduce que respecto a la fase III del cuestionario, la información no es difundida a todo el personal, provocando que exista desconocimiento de los procedimientos y responsabilidad que corresponde a cada persona; por lo que es necesario unificar el conocimiento del personal para mejorar el desempeño del mismo.

FASE IV "Conocimiento y colaboración en los objetivos de la empresa"

Conozco las razones y la importancia de seguir los lineamientos establecidos

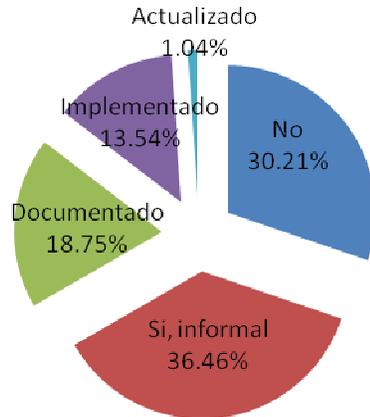


Gráfico 24 Conocimiento de razones por parte de los colaboradores para seguir los lineamientos establecidos

En este gráfico, se puede observar que el personal del CSC RH conoce cuáles son las razones y la importancia de seguir los lineamientos establecidos dentro de su área de trabajo y/o proceso, como lo indica el 36.46% contra un 30.21% que indica desconocer dicha información; cabe mencionar que otra parte de la población, refleja que existe un documento que los especifica; aunque no lo consulta con un porcentaje de 18.75% y solo el 13.54% que indica que si se aplica; sólo un 1.04% informa que este documento es actualizado.

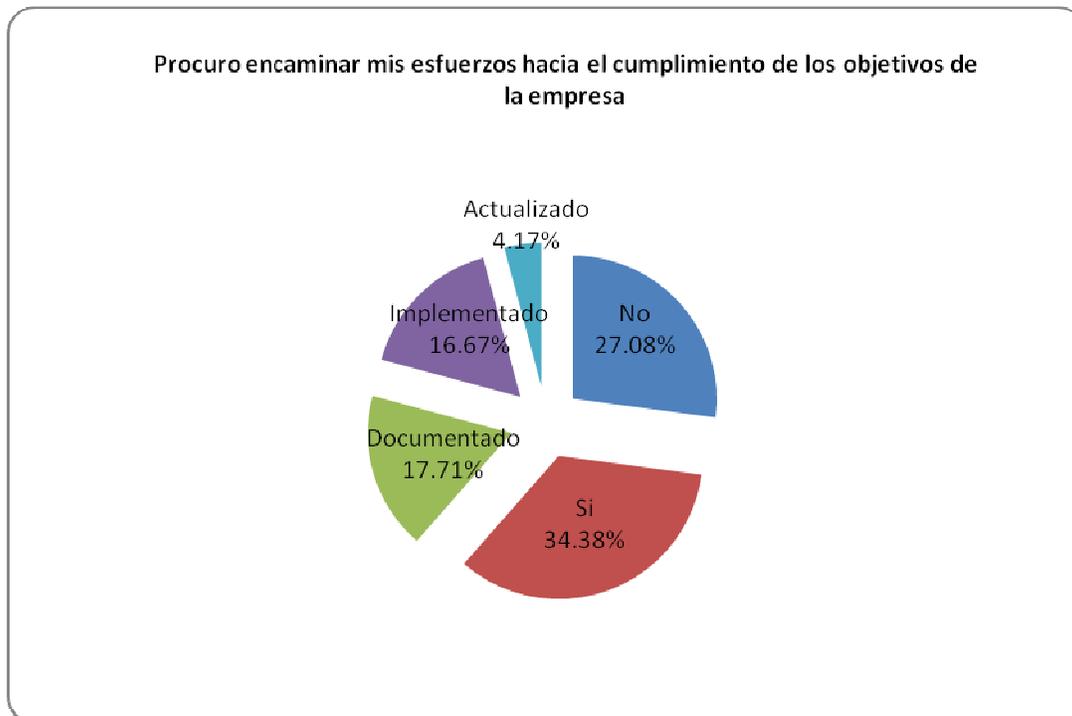


Gráfico 25 Participación de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos

Dentro del CSC RH como en toda organización, es necesario establecer objetivos para cumplir las metas fijadas, tal como se indica en el gráfico 25 donde un 34.38% de las respuestas obtenidas reflejan que el personal encamina sus esfuerzos para cumplir con los objetivos, ya que los conoce, sin embargo, el 27.08% indica que no conoce cuales son dichos objetivos.

En cuanto a la documentación de los objetivos estos están documentados, ayudando al personal a encaminar sus esfuerzos hacia un fin común como lo refleja el 16.67% de las respuestas obtenidas, contra el 17.71% que sabe que están documentados pero no los consulta y solo un 4.17% que indica que además son actualizados.

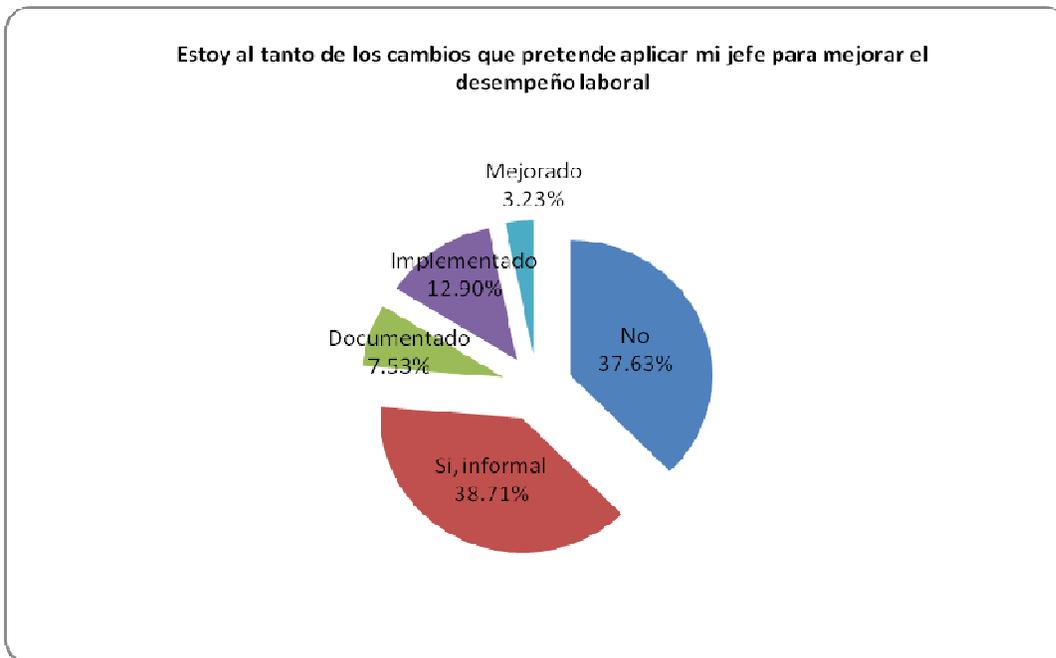


Gráfico 26 Transmisión de información a los colaboradores dentro del CSC RH

El gráfico 26 muestra que el personal del CSC RH es informado por su Jefe de los cambios para mejorar el desempeño laboral, como lo indica el 38.71% de las respuestas obtenidas contra un 37.63% que desconoce de dichos cambios. Indicando solo el 12.90% que estos cambios se documentan y colaboran activamente; así mismo un 7.53% indica que además de ser informados reciben documentos donde están establecidos dichos cambios y el 3.23% menciona que existe retroalimentación con su jefe para revisar los cambios.

La fase IV del cuestionario aplicado, refleja que no todo el personal está al tanto de las metas de la organización por lo cual no es posible que encamine sus esfuerzos al cumplimiento de las mismas por desconocimiento, aunque un porcentaje importante refleja que si conoce los objetivos y trabaja en pro de estos, falta la documentación y actualización de los mismos. Igual situación se presenta frente a la importancia de cumplir los lineamientos establecidos, es trascendental que todo el personal conozca las razones por las cuales se deben considerar los lineamientos para que puedan concienciarse acerca de la importancia del acatamiento de las disposiciones de la institución.

Fase V "Importancia de la integración de un manual de procedimientos"

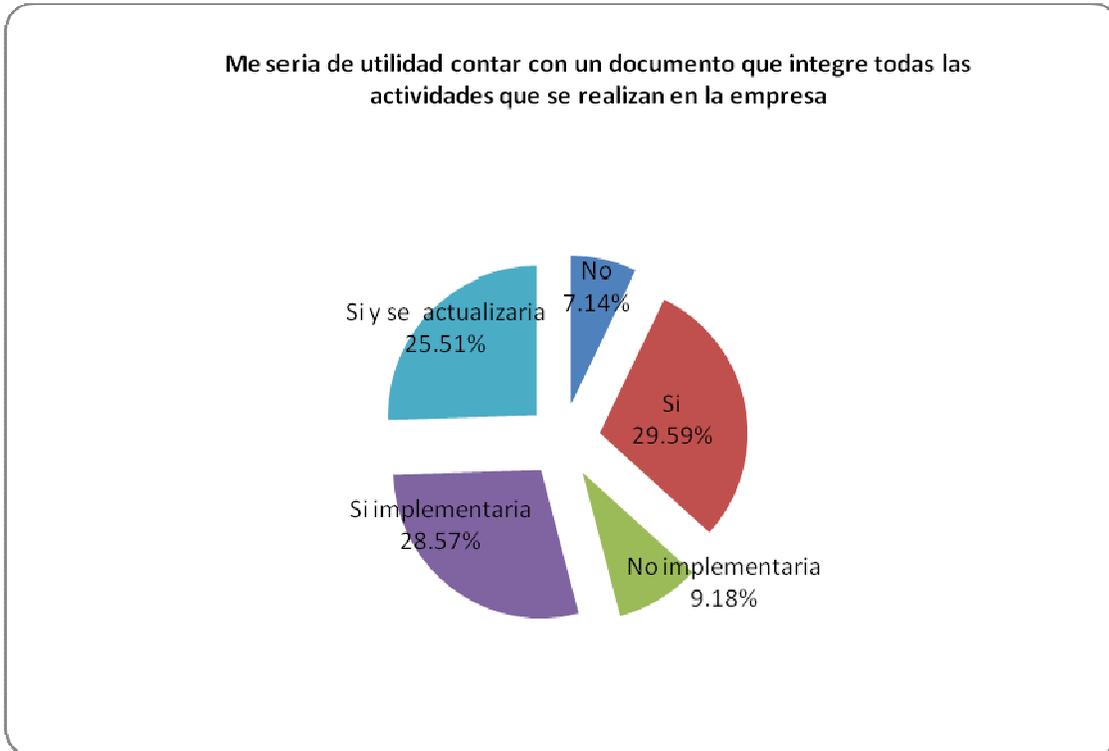


Gráfico 27 Aceptación de la integración de un manual de procedimientos

Como se puede observar en el gráfico 27, el personal del CSC RH considera que un documento que integre todas las actividades que se realizan en la empresa sería de gran utilidad, representando por el 29.59%, otro porcentaje de las respuestas obtenidas indica que este sería implementado con un 28.57% y un 25.51% que refleja que este sería mantenido contra un 9.18% que respondió que no lo utilizaría y un 7.14% que no lo considera necesario.

De acuerdo a este gráfico podemos concluir que la elaboración de un manual de procedimientos permitirá al CSC RH unificar criterios para el desarrollo de su trabajo cotidiano, así como establecer las responsabilidades y permitir al personal conocer cuáles son las actividades de cada área que integra la empresa y así evitar desviaciones en la respuesta a incidentes y/o al procesamiento de la información que es la base para la elaboración de la nómina del grupo FEMSA; además el personal del CSC RH considera en su mayoría que sería de utilidad la integración de un documento que les sirva como base para llevar a cabo su trabajo; aunque hay un porcentaje menor que presenta rechazo a esta propuesta, constituye una oportunidad para trabajar con este personal y demostrarle la importancia y la utilidad que este tipo de documentos representan en las organizaciones.

Diagnóstico

Después de la interpretación de los resultados tanto de la entrevista como del cuestionario, se puede ver claramente la discrepancia de criterios que existe entre los líderes y los colaboradores del CSC RH; puesto que los jefes de área consideran que los empleados conocen perfectamente sus responsabilidades, objetivos de la empresa, etc., realmente los trabajadores indican que existe desconocimiento o si conocen ciertas cosas, se presentan dudas, o bien no se les ha indicado con claridad, sino que van aprendiendo sobre la marcha; además de los documentos que exteriorizan los jefes que cuenta la empresa, gran parte del personal desconoce su existencia, o consideran que no son de utilidad por lo que no hacen uso de ellos.

En general de las preguntas que se presentaron, tanto a los jefes como a los subordinados, se puede ver que realmente es poco el porcentaje que considera que los documentos con los que se cuenta son actualizados o que existe retroalimentación sobre los cambios o estrategias por lo que esto representa una oportunidad para mejorar los documentos existentes, o bien, de los que requieran creación, considerar la importancia de enriquecerlos con cada cambio que se presenta como necesidad de la empresa.

La diferencia que existe entre lo que consideran los niveles del CSC RH denota falta de comunicación: mientras los altos mandos consideran que se tienen controlados los cambios, delimitadas las responsabilidades, correcto funcionamiento del flujo de información etc., realmente esto no se refleja en los niveles más bajos; puede deberse a que posiblemente los jefes de área transmitan algunas cuestiones al siguiente nivel y en algún momento de este flujo la información se estanque.

También es importante denotar que mientras existan dudas o diferencias en el entendimiento de las responsabilidades de cada puesto o área, puede haber fugas de las mismas, duplicidad de funciones, o inclusive problemas más graves que aquejen al buen funcionamiento de la organización.

3.4 Propuesta de Integración de un Manual de Procedimientos para servicio de nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos (CSC RH FEMSA)

Objetivo

Integrar un manual de procedimientos dentro del CSC RH de FEMSA, que permita delimitar funciones e indicar al personal qué hacer y cómo debe hacerlo.

Alcance

El manual de procedimientos será aplicable al servicio de nómina del CSC RH de FEMSA.

Descripción y Estrategias

De acuerdo al diagnóstico de la situación actual, la propuesta fundamental es la integración de un manual de procedimientos para servicio de nómina dentro del centro de servicios compartidos de FEMSA, sin embargo, con esta propuesta se pueden ampliar los horizontes, ya que como se sabe, para establecer un sistema de calidad en las organizaciones, es necesario contar con los documentos que avalen los procesos a certificar; una certificación permite contar con el respaldo del proceso, ya sea de servicios o de producción, así mismo, ocasiona a que sea un efecto domino para sus proveedores, lo que generaría que si se tiene alguna certificación, el proveedor deberá tenerlo y así sucesivamente, generando valor agregado al servicio y/o producto.

Otra ventaja de contar con el manual de procedimientos, como bien se menciona en el marco teórico de esta tesis, es evitar la duplicidad de funciones, proporcionar tablas de reemplazo y ayudar para la evaluación del desempeño.

Se ha elaborado un modelo donde se presentan 4 fases y 8 etapas las cuales se enumeran a continuación:

Fase I planeación:

1. Sensibilización
2. Diseño y recopilación de datos

Fase II hacer:

3. Integración del manual
4. Capacitación del personal para su uso
5. Implementación del manual

Fase III verificar:

6. Evaluación de implementación
7. Retroalimentación

Fase IV actuar:

8. Toma de decisiones para mejorar los procedimientos

Descripción de fases

Para generar un cambio en toda organización es importante crear la **sensibilización** del personal, con una estrategia de pláticas; explicando cuales son las ventajas de trabajar regidos por un manual de procedimientos que les permita eficientar sus actividades.

Por otra parte, será necesario diseñar las herramientas para llevar a cabo la **integración del manual**, indicando en éste los procedimientos aplicables para el servicio de nómina dentro del CSC RH de FEMSA; posteriormente se deberá llevar a cabo la **capacitación del personal** para el uso del mismo y así proporcionarles la herramienta para que mejoren sus actividades igualmente que sientan la seguridad de lo están haciendo. Una vez que el personal conoce cuál es el objetivo del manual, identifique los procedimientos que le aplican, se dará inicio a la **implementación** del mismo, en esta etapa es posible surjan dudas y recomendaciones del personal. Una vez que el manual de procedimientos haya madurado se recomienda realizar una **evaluación de implementación**, en el cual se determinen las debilidades del manual y propuesta de mejora donde la **retroalimentación** será la base del éxito para realizar la **toma de decisiones** para el mejoramiento del manual. Este será un proceso de mejora continua.

Modelo gráfico

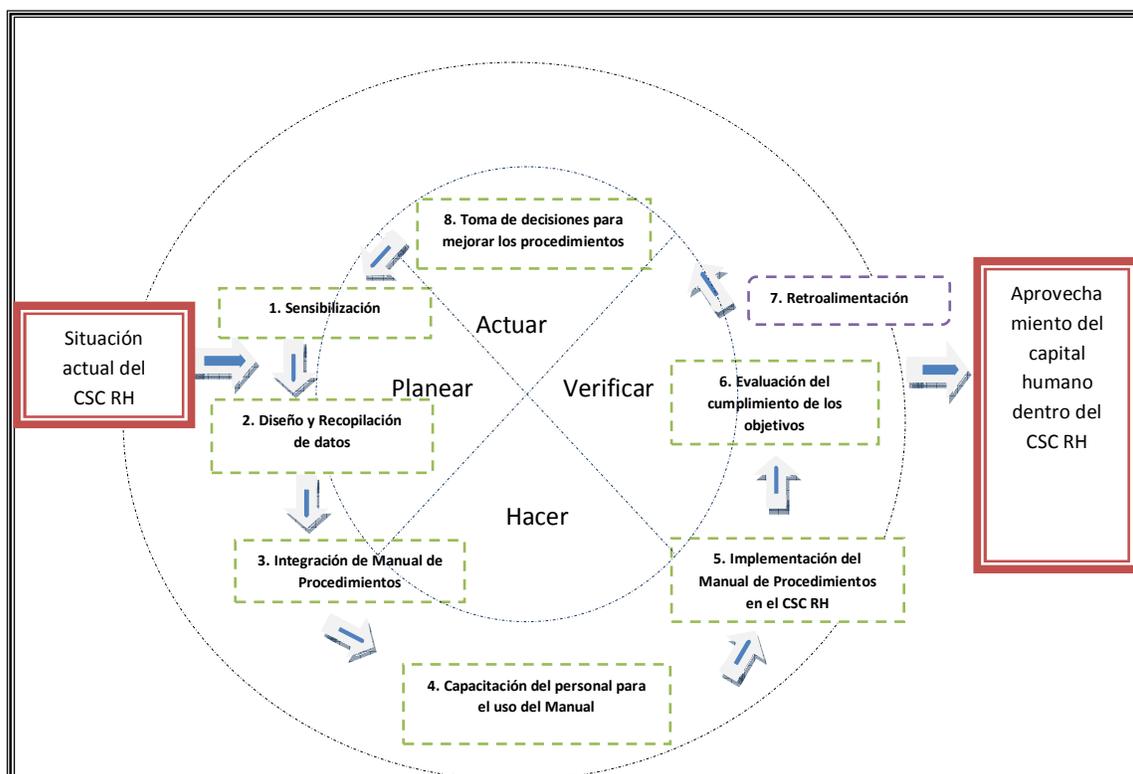


Figura 27 Modelo de Integración de manual de procedimientos dentro del CSC RH de FEMSA.

Fase I planeación

En esta fase, es necesario considerar el principal objetivo y tomar conciencia del beneficio de la integración de un manual de procedimientos, el cual es identificar omisiones dentro del mismo, evitar duplicidad de funciones, generar eficiencia en resultados y servir como base para la formulación de tablas de reemplazo que son necesarias para la rotación del personal, y derivado de esto diseñar las herramientas necesarias para recopilar la información que será la base para desarrollar este modelo. En la figura 28 se observa el primer punto en la aplicación de un círculo de Deming, el cual es el planear y como etapas la sensibilización y el diseño y recopilación de datos, los cuales se explicaran con sus respectivas estrategias.

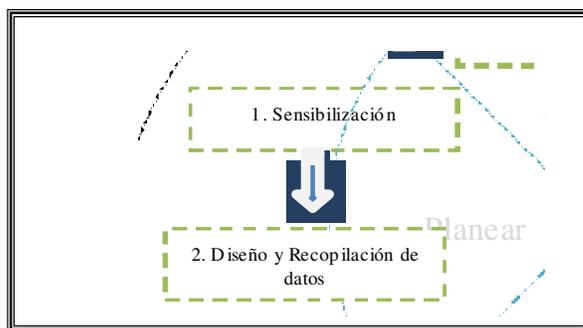


Figura 28 Fase planeación

Etapa:	Estrategia
1. Sensibilización	Programar pláticas con el personal para informar las ventajas de contar con procedimientos establecidos, donde se indique que es lo que debe hacer y cómo hacerlo.
2. Diseño y recopilación de datos	Elaborar formatos y cédulas de observación para recopilar la información acerca de los procedimientos.

Cuadro 14 Fase I

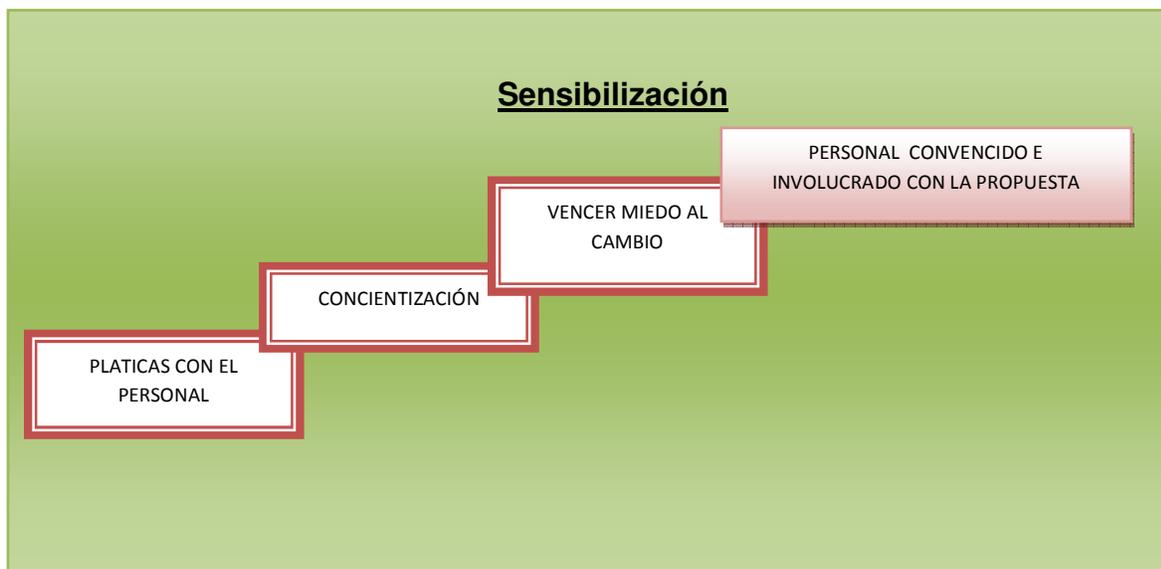


Figura 29 Esquema del procedimiento de la etapa de sensibilización



Figura 30 Esquema del procedimiento de la etapa de diseño y recopilación de datos

Fase II hacer:

Una vez que se cuenta con la información base para el desarrollo de la integración del manual se procede a iniciar el Hacer, tal como lo muestra la figura 31, donde se inicia por la integración del manual de procedimientos y una vez se cuenta con este manual considerar el punto de capacitación para poder implementarlo.

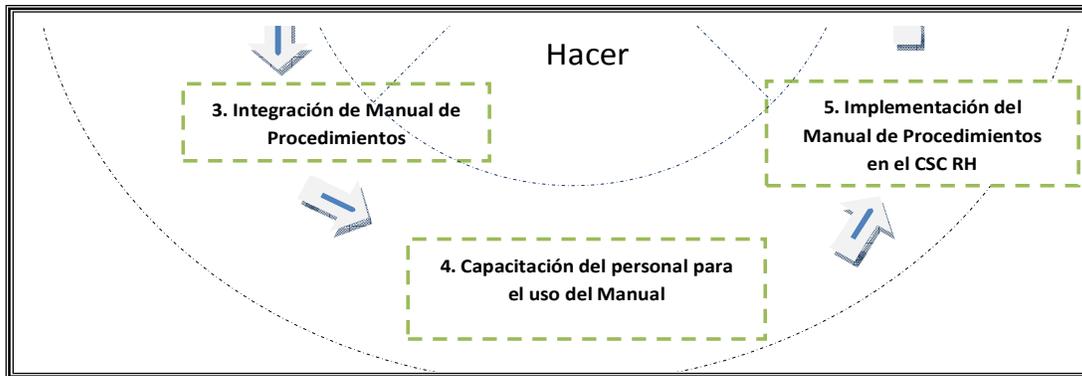


Figura 31 Fase hacer

<i>Etapa:</i>	<i>Estrategia</i>
3. Integración del manual	Diseñar el formato para el manual de procedimientos. Elaborar procedimientos y descriptiva de los mismos. Recopilación de procedimientos
4. Capacitación del personal para su uso	Detectar las necesidades de capacitación del personal. Programar reuniones con grupos no mayores a 5 personas, para mostrarles el manual de procedimientos y comenzar a impartir la capacitación. Evaluar inicial y finalmente a los participantes para ver el grado de aprendizaje del curso.
5. Implementación del manual	Poner en marcha el manual, que el personal desarrolle sus actividades basadas 100% en el manual para proporcionar bases para los altos mandos y así realicen una evaluación de su uso.

Cuadro 15 Fase II

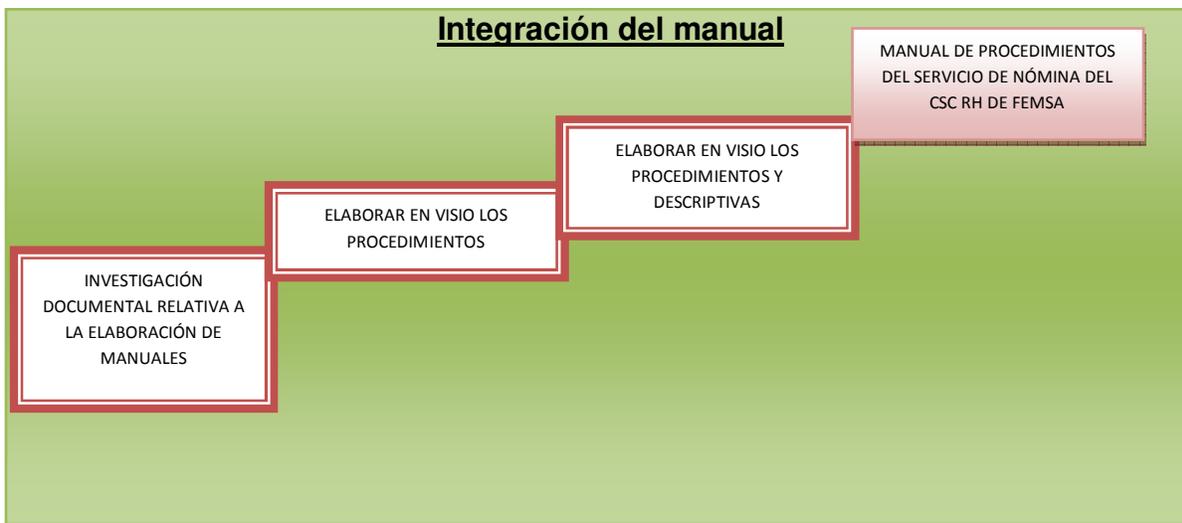


Figura 32 Esquema del procedimiento de la etapa de integración del manual

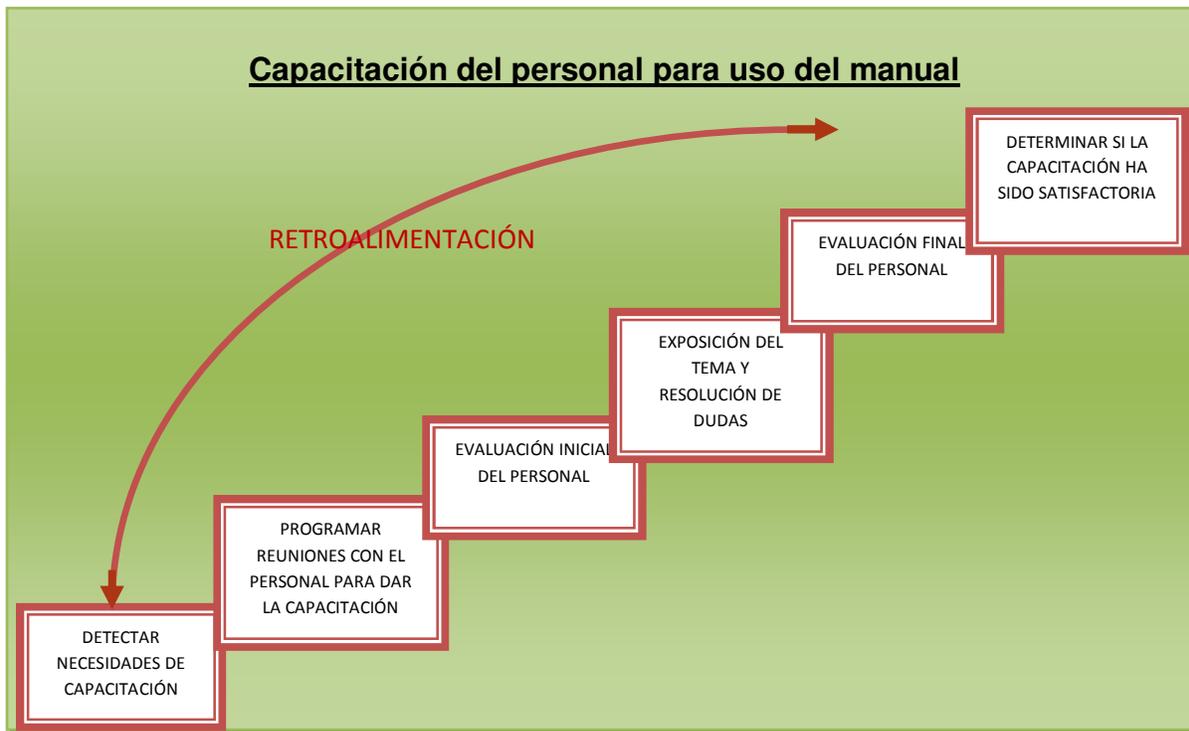


Figura 33 Esquema del procedimiento de la etapa de capacitación del personal para uso del manual.



Figura 34 Esquema del procedimiento de la etapa de implementación del manual.

Fase III verificar:

De igual manera que en el proceso administrativo en el círculo de Deming, es necesario verificar que lo planeado y lo realizado se está llevando a cabo como fue diseñado desde un inicio e informar de los resultados a los altos mandos. Una vez que se han analizado y efectuado las 6 etapas de este modelo es necesario retroalimentar la información y mantener en mejora continua cada punto para obtener mejor resultados, para tener los puntos necesarios para continuar con la toma de decisiones.

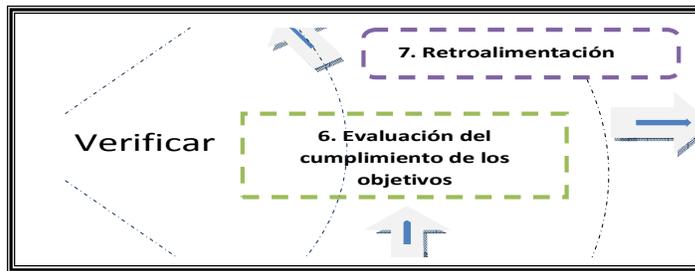


Figura 35 Fase verificar

<i>Etapas:</i>	<i>Estrategia</i>
6. Evaluación de implementación	Comparar los resultados obtenidos antes y después del uso del manual, con la finalidad de tomar las decisiones pertinentes.
7. Retroalimentación	Como parte de la mejora continua del manual será necesario destinar horarios para incrementar la comunicación en el CSC RH de FEMSA, y así intercambiar opiniones y sugerencias. Instalar buzón de sugerencias para tomar en cuenta las opiniones de todo el personal del CSC RH.

Cuadro 16 Fase III

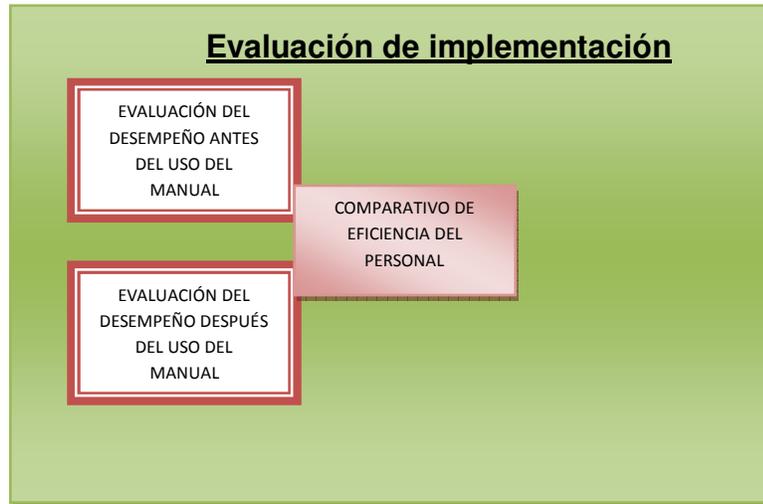


Figura 36 Esquema del procedimiento de la etapa de evaluación de implementación.

Fase IV Actuar:

Como se muestra en la figura 37, surge la necesidad de tomar decisiones considerando la evaluación realizada en la fase anterior y desarrollar las propuestas que permitan erradicar los puntos de mejora.

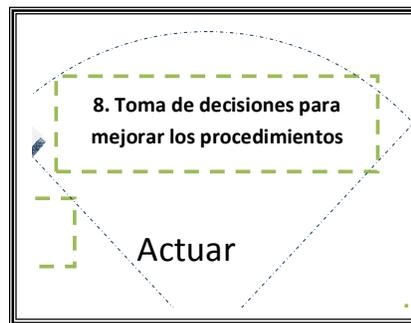


Figura 37 Fase actuar

<i>Etapa:</i>	<i>Estrategia</i>
8. Toma de decisiones para mejorar los procedimientos	En base a la evaluación en cuanto a eficiencia del personal antes del uso y después del uso del manual, determinar si es necesario hacer alguna modificación al mismo, para así iniciar un proceso de mejora continua, donde los altos mandos y sus colaboradores propongan mejoras que incrementen la eficiencia de sus actividades y les genere mayores beneficios.

Cuadro 17 Fase IV

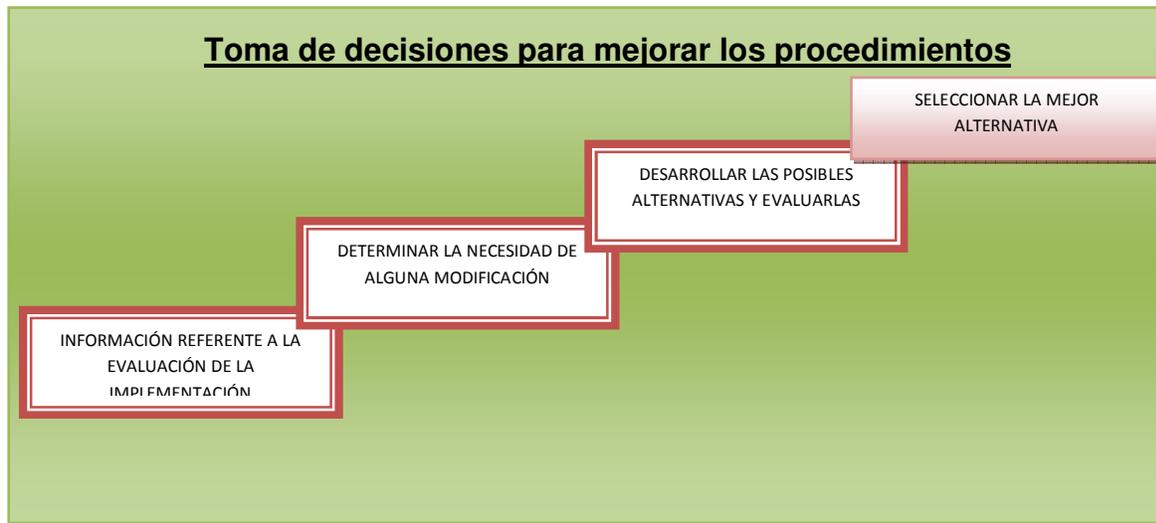


Figura 38 Esquema del procedimiento de la etapa de toma de decisiones para mejorar los procedimientos.

En el siguiente cuadro, se presentan propuestas adicionales al manual de procedimientos y su ventajas que éstas generarían a la organización.

PROPUESTA	VENTAJA
Diseño y elaboración de manual de calidad	Certificación, logrando valor agregado en el servicio y/o producto
Manual de Bienvenida	Orientar al personal de nuevo ingreso a las cuestiones básicas referentes a la empresa
Juntas Periódicas	Aseguramiento de una correcta comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos
Revisión y actualización de los documentos con los que cuenta la empresa	Contar con documentos útiles para consulta
Aplicación de encuestas	Conocer las áreas de oportunidad que pueden mejorarse y las necesidades de los empleados
Capacitación	Erradicar la falta de conocimiento o bien unificar criterios sobre temas relevantes

Cuadro 18 Tabla de propuestas adicionales

3.5 Costo beneficio de la implementación de un manual de procedimientos para servicio de nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos (CSC RH FEMSA)

El análisis de costo-beneficio, tiene como objetivo fundamental proporcionar un panorama cualitativo de este proyecto, mediante la comparación de los costos previstos con los beneficios esperados en la realización del mismo.

El análisis costo-beneficio, permite definir la factibilidad de las alternativas planteadas o de un proyecto a ser desarrollado.

La utilidad de la presente técnica es la siguiente:

- * valorar la necesidad y oportunidad de la realización de un proyecto
- * seleccionar la alternativa más beneficiosa de un proyecto

Retomando el diagnóstico de la situación actual del CSC RH, se determina la importancia de la integración de un documentos que dé solución a la problemática que presenta el CSC RH.

En este proyecto los costos son de manera cualitativa los cuales se mencionarán a continuación:

Costos de la integración del manual

- Sensibilización (miedo al cambio)
- Capacitación
- Recopilación de información
- Investigación de campo
- Documentación
- Implementación
- Retroalimentación
- Mejora
- Evaluación

Beneficios

- Asentar la estructura organizacional del CSCRH
- Precisar las funciones y relaciones de cada área para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Servir de guía en la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, a manera de que cada miembro de la organización tenga el mismo criterio para cada acción a realizar.
- Coadyuvar a la integración y orientación del personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las actividades que le sean asignadas, teniendo pleno conocimiento de los lineamientos a seguir.
- Documentar los procesos, a fin de que sirvan como base para la Auditoría Interna de la Empresa.
- Proporcionar los procedimientos de cada área, a fin de facilitar la creación de tablas de reemplazo necesarias para la empresa para llevar a cabo la rotación de personal.

CAPITULO IV

“MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SERVICIO DE NÓMINA DENTRO DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS DE FOMENTO EMPRESARIAL MEXICANO, S.A.”



Para una compañía de primera, gente de primera.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA SERVICIO
DE NÓMINA DENTRO DEL CENTRO DE SERVICIOS
COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS DE
FOMENTO EMPRESARIAL MEXICANO, S.A.



	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	131

ÍNDICE

	Página
I. Introducción	2
II. Objetivo General del Manual de Procedimientos	3
III. Alcance	4
IV. Como usar el manual	5
V. Tabla de Procedimientos	7
VI. Tabla de Formularios	8
VII. Tabla de Evidencias	9
VII. Organigrama	11
VIII. Diagramas de Flujo y Estructuras Procedimentales	12
IX. Formularios	51
X. Evidencias	59
XI. Glosario	92

Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	132

INTRODUCCIÓN

El presente manual de procedimientos es un herramienta de apoyo permanente para la aplicación de los métodos, técnicas y procesos que actualmente se llevan a cabo en el área de Nóminas del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A. (CSC RH FEMSA), en el desarrollo de las actividades que le competen, se considera de gran utilidad porque orienta y explica al personal que conforma la empresa, que debe hacerse y como debe hacerse para cumplir con eficiencia y eficacia la ejecución de las labores asignadas.

La observancia del manual de procedimientos se considera de gran relevancia para el CSC RH FEMSA, en virtud de que permitirá dar a conocer al personal que labora dentro de la misma, en forma clara y sencilla, la descripción de un procedimiento y las normas de operación aplicables.

Este manual deberá darse a conocer al personal del departamento de Nómina del CSC RH FEMSA, quienes serán los responsables de su ejecución y difusión. Derivado de lo anterior, la colaboración eficiente y oportuna entre dicho personal se traducirá en el mejoramiento de los procesos de la misma.

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	133

OBJETIVO GENERAL DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se realizan, los puestos y unidades administrativas que intervienen en las actividades, precisando su participación en dichas operaciones, indicándoles que debe hacerse, como deben de hacerlo, así como evitar duplicidad de funciones y llevar un mejor control y desarrollo de las tareas diarias asignadas.

Responsable de CSC <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> Erica Martínez Mendoza	Elaboró <hr style="width: 80%; margin: 5px auto;"/> Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	134

ALCANCE

El presente manual incluye los procedimientos aplicables al servicio de Nomina del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	135

COMO USAR EL MANUAL

Para la utilización de este manual, es recomendable tomar en cuenta lo siguiente:

- 1.- Consultar la Tabla de Procedimientos para revisar los diferentes procedimientos aplicables al área de nómina del CSC RH FEMSA
- 2.- Los procedimientos se pueden ubicar también por la referencia, la cual se compone primeramente se refieren al organismo al que pertenecen, en este caso será CSC, posteriormente se identifican con las iniciales de Recursos Humanos, siguiendo de la letra P que indica que es un procedimiento y por último un numero identificador de acuerdo a la aparición dentro del manual.
- 3.- Para que la búsqueda de procedimientos sea más sencilla, dentro de la tabla de procedimientos, además de encontrarse los nombres de los procedimientos y su referencia, se encuentra la página donde se pueden localizar dentro del manual.
- 4.- Para la descripción de cada procedimiento, se encuentra el diagrama de flujo y la estructura procedimental correspondiente.
- 5.- Después de presentar todos los procedimientos, sigue un apartado de Formularios; para lo cual, existe una Tabla de Formularios, donde menciona todos los formatos que son utilizados en cada procedimiento, y, de igual manera, se identifican con una referencia, al cual se compone de letras identificadoras del organismo al que pertenecen (CSC), iniciales del área (RH), la letra (F) que significa formato y un dígito que designa según el orden de aparición dentro del manual de procedimientos.

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	136

6.- Si en un procedimiento debe existir una evidencia o un soporte documental, existen una Tabla de Evidencias, donde se muestra cuales son los archivos que se deben guardar para posteriores aclaraciones, estas se identifican con una referencia del organismo al que pertenecen (CSC), iniciales del área (RH), la letra (E) que significa Evidencia y un dígito que designa según el orden de aparición dentro del manual de procedimientos.

7.- La última parte del manual, está destinada al glosario, el cual se deberá consultar cuando no se comprenda o se desconozca el significado de algún término utilizado en el manual de procedimientos.

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	137

TABLA DE PROCEDIMIENTOS

Procedimientos	Referencia	Pagina
Procedimiento de Nómina	CSC-RH-P-01	12
Procedimiento de Cálculo de Ordinario	CSC-RH-P-02	18
Procedimientos de Aguinaldo	CSC-RH-P-03	21
Procedimiento de retroactivo sueldo y aguinaldo	CSC-RH-P-04	25
Procedimiento de reparto de utilidades (PTU)	CSC-RH-P-05	28
Procedimiento de PTU bajas	CSC-RH-P-06	32
Procedimiento de Finiquitos	CSC-RH-P-07	36
Procedimiento de Compensación Variable	CSC-RH-P-08	40
Procedimiento descuentos SCYF	CSC-RH-P-09	43
Procedimiento Proveduria-Generación de descuentos	CSC-RH-P-10	47

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	138

TABLA DE FORMULARIOS

Formulario	Referencia	Pagina
Formato de check list para la revisión de la nómina	CSC-RH-F-01	51
Formato para la documentación de incidentes y/o errores del cálculo de nómina	CSC-RH-F-02	52
Formato para solicitud de fondeos	CSC-RH-F-03	53
Formato para la solicitud de vales de despensa	CSC-RH-F-04	54
Formato para la integración de importes SCYF	CSC-RH-F-05	55
Formato para la solicitud de pago a proveedores	CSC-RH-F-06	56
Formato para solicitud de cálculo de PTU de bajas	CSC-RH-F-07	57
Formato de solicitud de baja y finiquito	CSC-RH-F-08	58

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	139

TABLA DE EVIDENCIAS

<i>Evidencia</i>	<i>Referencia</i>	<i>Página</i>
Recibo de Nómina	CSC-RH-E-01	59
Percepciones y deducciones	CSC-RH-E-02	60
Tickets asignados en Unicenter Service Desk	CSC-RH-E-03	61
Reporte de resultados de Nómina	CSC-RH-E-04	62
Calificación del tablero de control	CSC-RH-E-05	63
Pantalla de la ejecución contable	CSC-RH-E-06	64
Archivo TXT Transferencia Bancaria	CSC-RH-E-07	65
Archivo TXT Transferencia Vales de Despensa	CSC-RH-E-08	66
Archivo TXT Transferencia Descuento SCYF	CSC-RH-E-09	67
Confirmación de procesamiento de la interfase	CSC-RH-E-10	68
Factura electrónica	CSC-RH-E-11	69
Reporte de incidencias capturas en SAT	CSC-RH-E-12	70
Rechazo de interfase SAT-SAP	CSC-RH-E-13	71
Recibos de nómina en simulación	CSC-RH-E-14	72
Reporte de personal activo para pago de aguinaldo	CSC-RH-E-15	73

Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	140

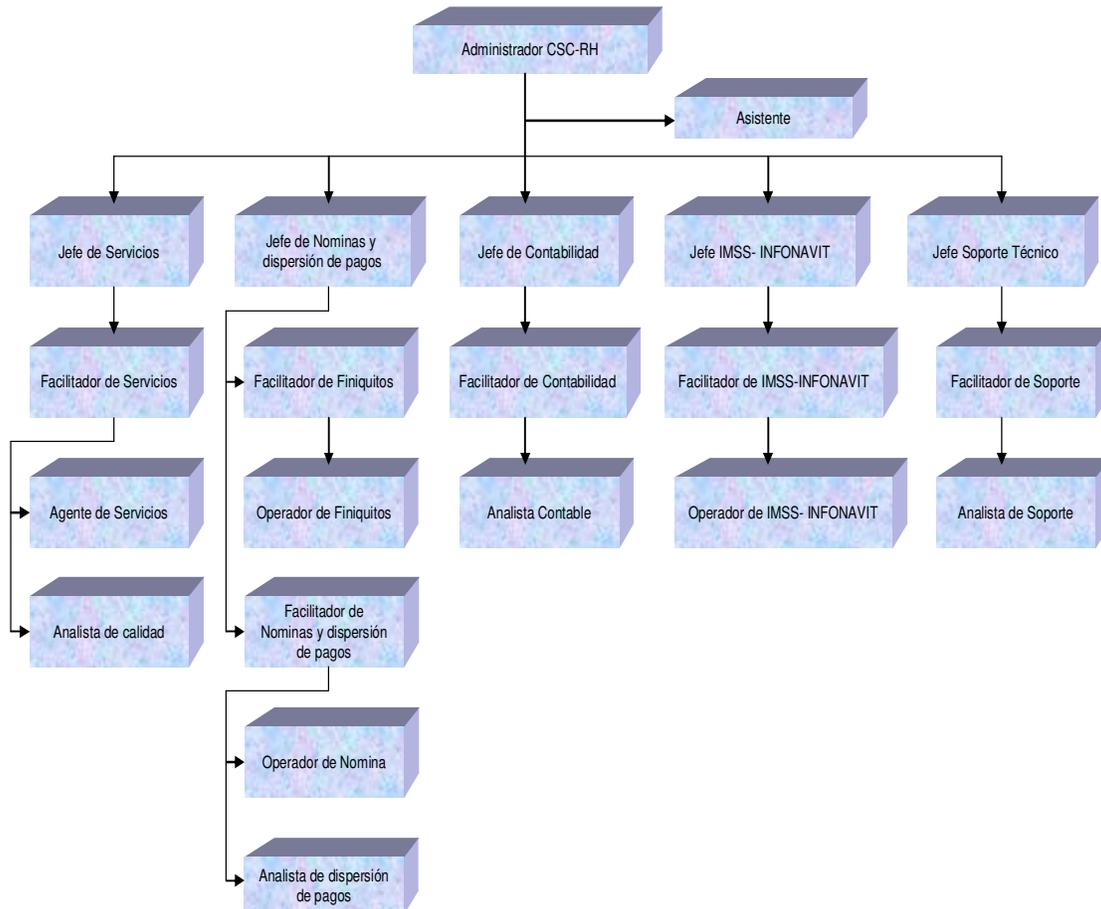
Reporte de montos brutos para pago de aguinaldo	CSC-RH-E-16	74
Contrato colectivo de trabajo	CSC-RH-E-17	75
Reporte de aguinaldo	CSC-RH-E-18	76
Cálculo de nómina especial	CSC-RH-E-19	77
Petición de retroactivo de sueldo y aguinaldo	CSC-RH-E-20	78
Reporte de sueldos de sindicalizados	CSC-RH-E-21	79
Reporte de factor día	CSC-RH-E-22	80
Layout PTU	CSC-RH-E-23	81
Finiquito en prueba	CSC-RH-E-24	82
Vo. Bo. Para aplicación de finiquito	CSC-RH-E-25	83
Finiquito aplicado	CSC-RH-E-26	84
Pantalla contabilidad finiquito	CSC-RH-E-27	85
Correo electrónico de historia del ticket de finiquito	CSC-RH-E-28	86
Relación de personas para pago de compensación variable	CSC-RH-E-29	87
Layout para el cálculo de compensación variable	CSC-RH-E-30	88
Pantalla de movimiento de carga de SAP	CSC-RH-E-31	89
Carga de SCYF para periodo "X"	CSC-RH-E-32	90
Carga de PROVEEDURÍA para periodo "X"	CSC-RH-E-33	91

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	141

ORGANIGRAMA

ORGANIGRAMA GENERAL CSC RH FEMSA



Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Érica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE NÓMINA		Referencia	CSC-RH-P-01
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	142

OBJETIVO:

Procesar la nómina semanal, catorcenal, quincenal y/o mensual, con el fin de que los trabajadores reciban de forma oportuna el pago de su periodo laboral.

POLÍTICAS:

- Los operadores de nomina, deben realizar la revisión exhaustivas de las nominas ya que cualquier omisión de revisar es responsabilidad del operador de nomina
- El facilitador de nomina debe estar al pendiente de las necesidades técnicas o teóricas del operador para que el cálculo de nomina este completamente correcto

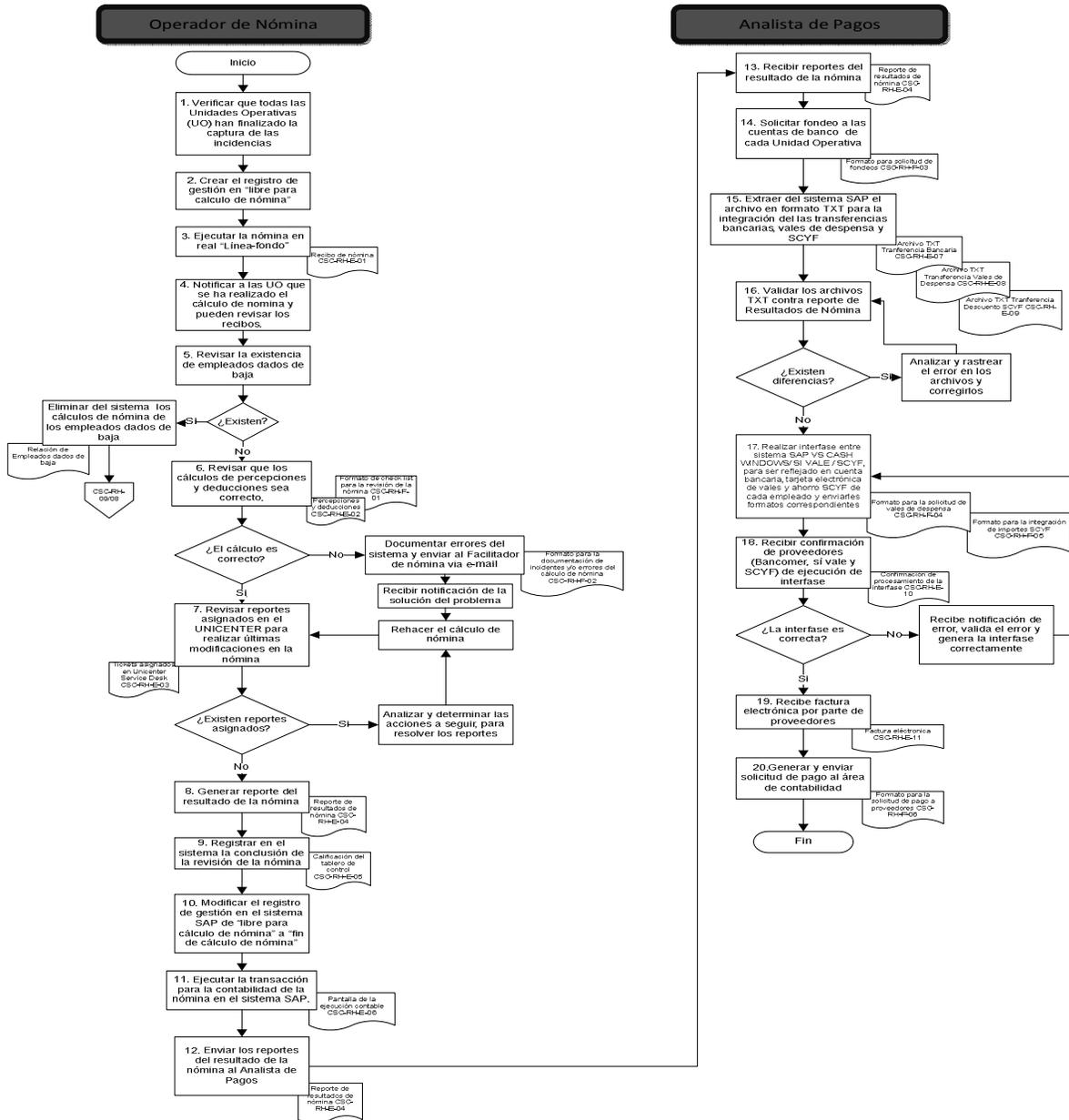
RESPONSABLES:

Operador de Nómina
Analista de Pagos

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

Referencia	CSC-RH-P-01
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	143

PROCEDIMIENTO DE NÓMINA



Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE NÓMINA		Referencia	CSC-RH-P-01
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	144

DESCRIPCIÓN	ACTIVIDAD	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Asegurar que todas las unidades operativas (U. O.) han finalizado la captura de las incidencias.	Consultando el tablero de control en la transacción ZPYMXZ167 se encuentre con  para iniciar el cálculo de nómina		SAP	Operador de Nómina
2. Crear registro de gestión en "Libre para Cálculo de Nómina	Ejecutar la transacción en SAP a libre para cálculo de nómina que no permita la captura de incidencias y de tal modo, poder enviar el cálculo, puesto que de no ser así, el cálculo no se procesa		SAP	
3. Ejecutar la nómina en real Línea -Fondo	En la transacción PC00_M32_CALC del sistema SAP se ejecuta el cálculo de nómina real	Recibos de nómina CSC-RH-E-01	SAP	
4. Notificar a las U. O. que se ha realizado el cálculo de nómina y pueden revisar los recibos	Por medio de un correo electrónico se envía aviso a las unidades operativas que el cálculo ha sido procesado y pueden revisar los recibos de nómina		Outlook	
5. Revisar la existencia de empleados dados de baja	En la transacción ZPYMXZ194 del sistema SAP se extrae la relación de los empleados dados de baja, si tienen cálculo de la nómina que se está procesando se borran en la transacción PU01, estos empleados dados de baja no deben contar con este cálculo debido a que se les pagara en el finiquito correspondiente (Procedimiento CSC-RH-09/08)		SAP	

Responsable de CSC <u>Raúl Bustamante Bedolla</u>	Autorizó <u>Erica Martínez Mendoza</u>	Elaboró <u>Alma Cruz / Nancy García</u>
--	---	--

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE NÓMINA		Referencia	CSC-RH-P-01
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	145

6. Revisar que los cálculos de percepciones y deducciones sea correcto	Se toma una muestra de empleados de los cuales se valida el cálculo generado por el sistema, generando los reportes PC00_M99_CWTR Programa de CC-Nóminas con los datos de empleados, importes a pagar de nómina, sociedad, división, forma de pago (efectivo, transferencia o cheque para el caso de finiquitos), en la transacción SM37 para validar que la nómina se haya calculado cuando se envió en proceso de fondo, con el reporte ZPYMXZ149 Reporte de recibos de sueldos con los datos de empleados, importes a pagar de nómina, sociedad, división, forma de pago (efectivo, transferencia o cheque para el caso de finiquitos), PC_PAYRESULT visualización de resultados de nómina, en el reporte ZPYMXZ197 Tablero de control para validar el número de empleados calculados y el estatus de la nómina, costo de nómina, contabilización y SCYF, PC00_M32_CEDT para visualizar los recibos de nómina. Si el cálculo no es correcto, se analiza la problemática para darle solución, de no ser posible, se escala el problema con la debida documentación del error de sistema al Facilitador de Nómina, quien gestionará la solución. Una vez que se da aviso de la solución del problema, se recalculan a los empleados implicados.	Formato de Check List para la revisión de la nómina CSC-RH-F-01 Reportes de percepciones y deducciones CSC-RH-E-02 Formato para la documentación de incidentes y/o errores del cálculo de nómina CSC-RH-F-02	SAP y Excel	
7. Revisar reportes asignados en el UNICENTER SERVICE DESK para realizar últimas modificaciones en la nómina.	Se revisa el UNICENTER SERVICE DESK para visualizar los tickets asignados, los cuales se levantan en base a los problemas y solicitudes de cambios en el cálculo de la nómina por parte de las U.O. Una vez que se analizan, determinan y resuelven las acciones a seguir, se recalculan a los empleados que sufrieron cambios.	Tickets asignados en el UNICENTER SERVICE DESK CSC-RH-E-03	UNICENTER, SAP	
8. Generar los reportes del resultado de la nómina	Se ejecutan la transacción ZPYMXZ149 y se obtienen los reportes de totales por concepto y el resultado de nómina a pagar para cada empleado.	Reportes de resultados de Nómina CSC-RH-E-04	SAP	
9. Registrar en el sistema la conclusión de la revisión de la nómina	En la transacción ZPYMXZ167 se actualiza el tablero de control por medio de  para indicar que se ha finalizado la revisión de la nómina y que todos los cálculos son correctos	Calificación del tablero de control CSC-RH-E-05	SAP	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE NÓMINA		Referencia	CSC-RH-P-01
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	146

10. Modificar en el sistema SAP el registro de gestión de "Libre para cálculo de Nómina" a "Fin de Cálculo"	Cambiar el registro de gestión a Fin de cálculo para poder enviar la contabilidad de la nómina, e indicar con esto que se a finalizado la revisión y las U.O. puedan continuar con la captura de incidencias para el siguiente periodo		SAP	
11. Ejecutar la transacción para la contabilidad de la nómina en el sistema SAP	Se envía la contabilidad de la nomina ejecutando la transacción ZPYMXZ094	Pantalla de la ejecución contable CSC-RH-E-06	SAP	
12. Enviar los reportes del resultado de la nómina al analista de pagos	Se envió por correo electrónico al analista de pagos el resultado de la nómina	Reportes de resultados de Nómina CSC-RH-E-04	Outlook	Analista de pagos
13. Recibir reportes del resultado de la nómina	Se recibe por medio de correo electrónico, los archivos que envía el operador de nómina		Outlook	
14. Solicitar fondeo a las cuentas de banco correspondientes de cada U.O.	Se solicita vía correo electrónico, el depósito de los fondos para poder cubrir los pagos a realizar	Formato para la solicitud de Fondeos CSC-RH-F-03	Outlook	
15. Extraer del sistema SAP el archivo TXT en formato para la integración de las transferencias bancarias, vales de despensa y SCYF	Se ejecutan las transacciones ZPYMXZ070 para transferencias bancarias, ZPYMXZ145 para vales de despensa y ZPYMXZ213 para integración SCYF en el sistema SAP.	Archivo TXT de transferencia bancaria CSC- RH-E-07 Archivo TXT vales de Despensa CSC-RH-E-08 Archivo TXT integración SCYF CSC-RH-E-09	Outlook	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



PROCEDIMIENTO DE NÓMINA

Referencia	CSC-RH-P-01
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	147

16. Validar los archivos TXT vs. El reporte del resultado de nómina	Se revisa que las cantidades descritas en el reporte de resultado de nómina sean igual a las obtenidas en los archivos TXT de existir errores o diferencias se encarga de revisar a detalle y rastrear el problema para darle solución		Block de notas (TXT) Excel	
17. Realizar interfase entre SAP vs. CASH WINDOWS – SIVALE - SCYF para ser reflejado en cuenta bancaria, tarjeta electrónica de vales y ahorro SCYF de cada empleado y enviarles los formatos correspondientes	Se envían los archivos TXT del sistema SAP al sistema CASH WINDOWS para la integración de las transferencias bancarias en las tarjetas de Bancomer (PAGEL).	Formato para la solicitud de vales de despesa CSC-RH-F-04 Formato para la integración de importes SCYF CSC-RH-F-05	SAP	
18. Recibir confirmación por parte de los proveedores de la ejecución de interfase	Bancomer, SIVALE y SCYF envían confirmación de la integración de la interfase, si es incorrecta, le notifican, valida el error y genera la interfase correctamente.	Confirmación de procesamiento de la interface CSC-RH-E-10	Outlook	
19. Recepción de facturas electrónicas	Los proveedores envían las facturas electrónicas para que sea procesado su pago	Facturas electrónicas CSC-RH-E-11	Outlook	
20. Generar y enviar solicitud de pago al área de contabilidad	En la transacción ZPYMXZ218 del sistema SAP se genera una solicitud de pago de esta factura y se envía al área de contabilidad	Formato para la solicitud de pago a proveedores CSC-RH-P-06	SAP Outlook	

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO CÁLCULO DE ORDINARIO		Referencia	CSC-RH-P-02
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	18

OBJETIVO:

Obtener la información correcta y fiable para el procesamiento de la nómina, por medio de una revisión previa al cálculo real.

POLÍTICAS:

- El sindicalizado es quien realiza la captura de las incidencias.
- El responsable de RH de cada Unidad Operativa es quien debe autorizar los movimientos capturados para que puedan ser tomados en cuenta.
- El operador de nómina solamente se encarga de realizar la interfase entre SAP y SAT, de ninguna manera deberá participar en la captura; de haber error de captura, se limita a dar aviso y asesoría a las Unidades Operativas para que realicen la corrección necesaria.
- El cálculo de la nómina ordinaria, es únicamente de prueba para que las unidades puedan validar la captura y los montos no se consideran validos.

RESPONSABLES:

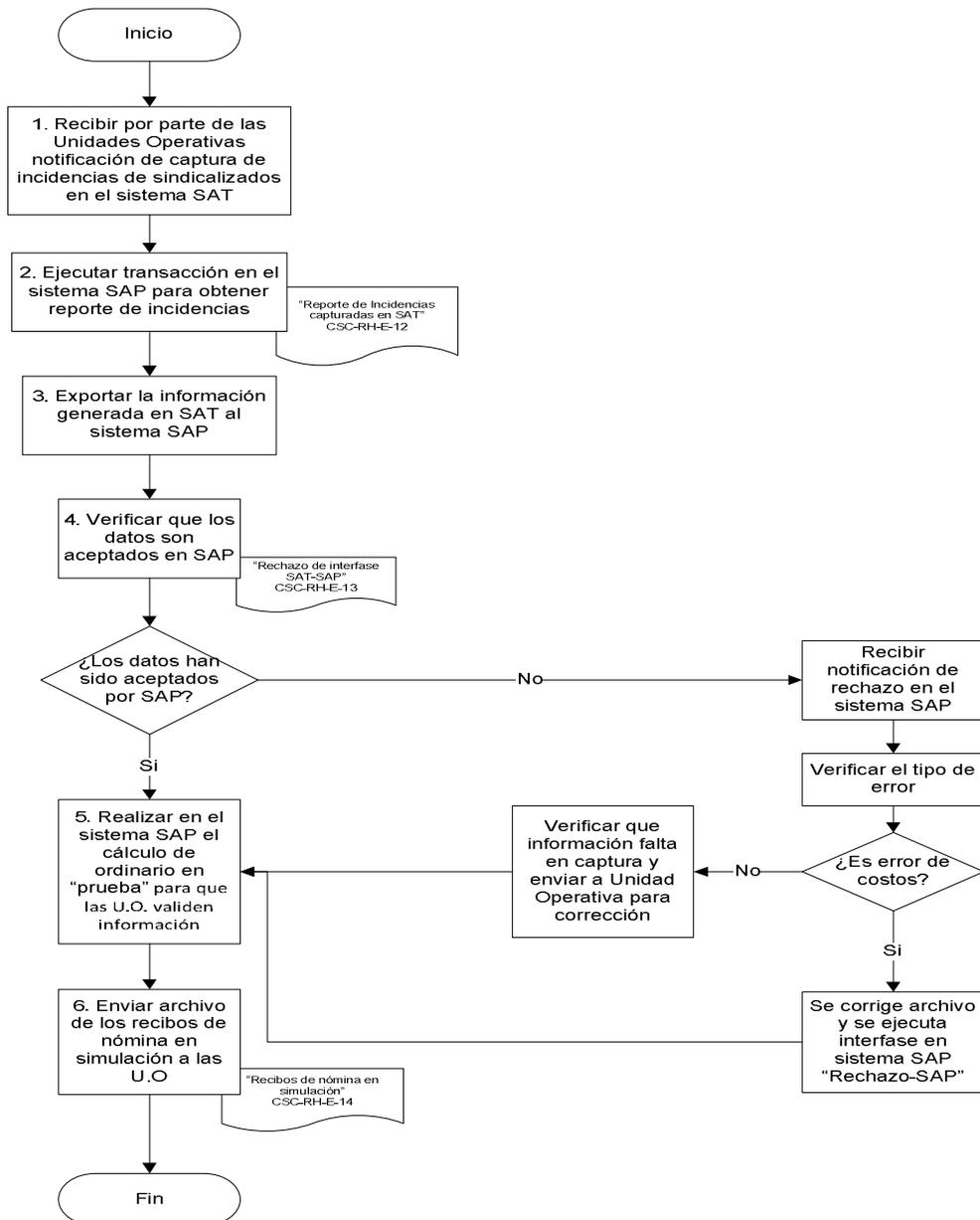
- Operador de Nómina

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

PROCEDIMIENTO CÁLCULO DE ORDINARIO

Referencia	CSC-RH-P-02
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	19

Operador de Nómina



Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE CALCULO DE ORDINARIO		Referencia	CSC-RH-P-02
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	150

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Recibir por parte de las Unidades Operativas aviso de que las incidencias de sindicalizados están capturadas en el Sistema de Autocaptura de Tiempos (SAT)	Por medio de un correo electrónico, el encargado de las Unidades Operativas le notifica al operador de nomina, que se ha finalizado la captura realizada en el sistema SAT		Outlook	Operador de Nómina
2. Ejecutar transacción en SAP para obtener el reporte de las incidencias capturadas en SAT	En la transacción ZHR_ENTRADA_TIEMPOS ejecuta la opción "Reporte de incidencias capturadas en el sistema"	Reporte de incidencias capturadas en SAT CSC-R-E-12	SAP	
3. Exportar la información capturada de SAT a SAP	En la transacción ZHR_ENTRADA_TIEMPOS ejecuta la opción "Realizar Interfase"		SAP	
4. Asegurarse que los movimientos capturados han sido aceptados	Una vez realizada la interfase de datos de SAT a SAP, el sistema genera reporte en el cual se indica si todos los movimientos fueron aceptados o si existieron rechazos. Si hay algún error o falta algún dato, el sistema rechaza el movimiento y lo manda a un archivo de rechazo. Los rechazos se pueden solucionar de dos formas, si es un error de centro de costos se corrige directamente el archivo de rechazo y se hace una interfase archivo de rechazo-SAP. Si el tipo de error es que falta información (turno, categoría), se envía el archivo de rechazo a las plantas para que ellos corrijan y capturen correctamente.	Rechazo de interfase SAT-SAP CSC-R-E-13	SAP Outlook	
5. Realizar un cálculo de la nomina ordinaria en "Prueba" para que las U.O. validen información	Una vez que se ha terminado de alimentar el sistema SAP con las incidencias capturadas en SAT, se procesa una nomina ordinaria en prueba, para que las U. O. validen que su información este completa	Recibos de nómina en SIMULACION CSC-R-E-14	SAP	
6. Enviar archivo de los recibos de nómina en simulación a las U.O.	Se envía un archivo con los recibos de nómina en simulación para que puedan revisar la captura revisada, y de ser necesario corrijan, agreguen o borren datos antes del proceso real.		Outlook	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE AGUINALDO		Referencia	CSC-RH-P-03
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	151

OBJETIVO:

Obtener los importes a pagar por concepto de aguinaldo

POLÍTICAS:

- El operador de nómina realiza el proceso, pero el Facilitador es el responsable de revisar que la información que se vaya a procesar para el cálculo, sea correcta
- Las U. O. tienen la obligación de avisar cualquier modificación que se haya de realizar en este proceso, como excluir empleados que serán dados de baja próximamente, cambios de sueldo o prestaciones, etc.
- La fecha de pago de aguinaldo está considerada en el calendario de nóminas especiales que se determina en Noviembre del año anterior al que entrará en vigor, en caso de algún cambio de fecha, las U. O. deben enviar aviso vía correo electrónico notificándolo con tiempo suficiente para poder realizar este proceso antes de que se envíe el cálculo de esta nomina especial.

RESPONSABLES:

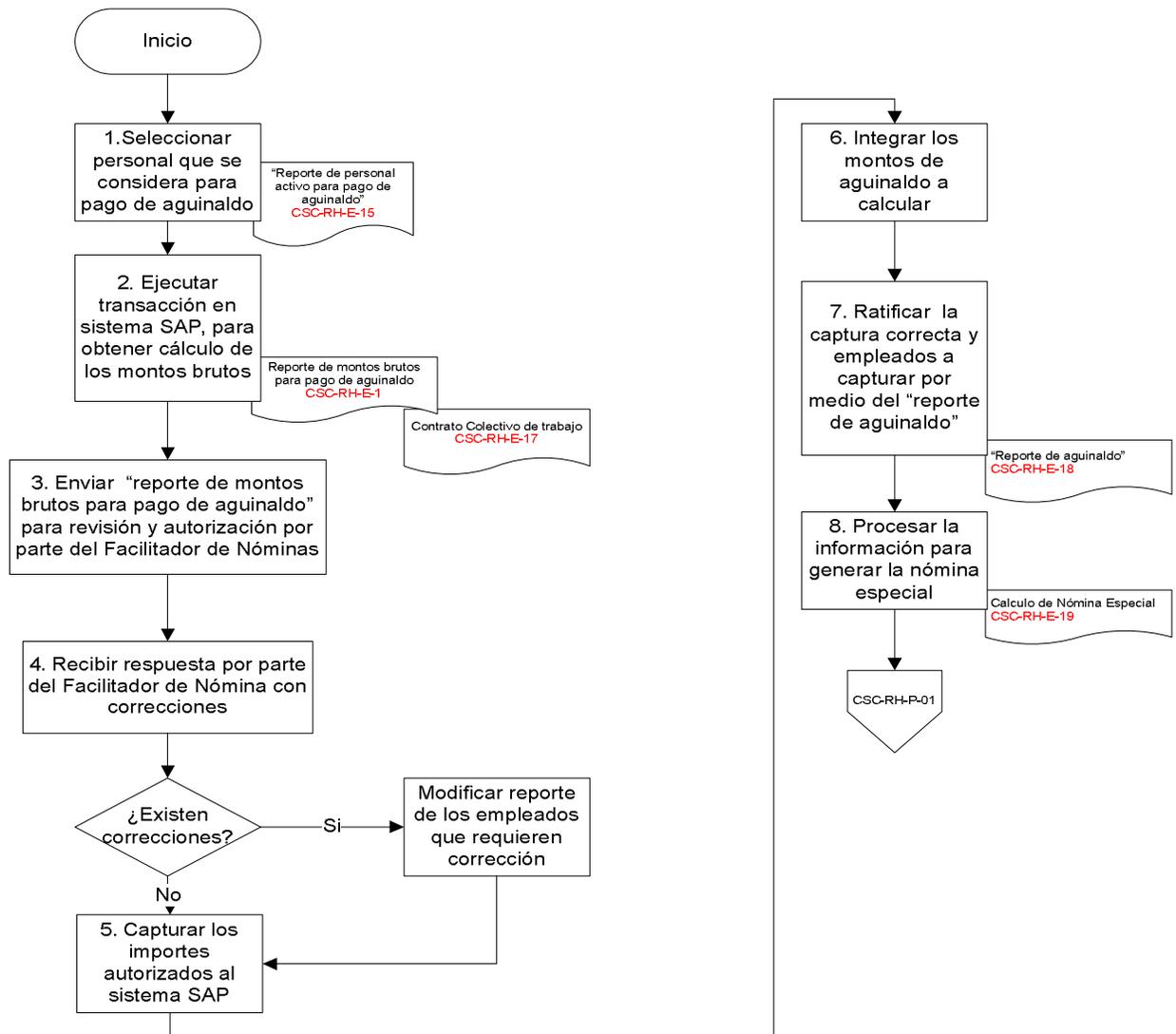
- Operador de Nómina

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

PROCEDIMIENTO DE AGUINALDO

Referencia	CSC-RH-P-03
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	152

Operador de Nómina



Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE AGUINALDO		Referencia	CSC-RH-P-03
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	153

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Seleccionar al personal que se considera para pago de aguinaldo	En la transacción S_AHR_61016369 se obtiene un reporte de las personas activas al día en que se ejecuta el reporte, este listado se exporta a Excel y se eliminan a los jubilados, pues no deben contar con el pago de aguinaldo, el resto del personal, contará con el correspondiente pago de aguinaldo	Reporte de personal activo para pago de aguinaldo CSC-RH-E-15	SAP Excel	Operador de nómina
2. Ejecutar la transacción en SAP para obtener el calculo de los montos brutos del personal activo	Se ejecuta la transacción PC00_M32_CAGU0 considerando únicamente al personal que se obtuvo del "reporte de personal activo para pago de aguinaldo", eligiendo la forma de pago, la cual la dicta el contrato colectivo de trabajo, pudiendo ser Salario Diario, Salario Diario Integrado o Salario Promedio	Reporte de montos brutos para pago de aguinaldo CSC-RH-E-16 Contrato Colectivo de trabajo CSC-RH-E-17	SAP	
3. Enviar "reporte de montos brutos para pago de aguinaldo" para revisión y autorización por parte del Facilitador de Nóminas	Una vez que se obtiene el "reporte de montos brutos para pago de aguinaldo" se envía por correo electrónico al Facilitador de Nóminas, el cual revisa que los montos considerados estén correctos, y de haber algún error lo corrige para enviar autorización del reporte.		Outlook	
4. Recibir respuesta por parte del Facilitador de Nómina con correcciones	Se recibe respuesta del Facilitador de Nómina, si existiera algún cambio, el facilitador, le indicará los socios que sufrieran algún cambio para considerarlos y modificarlos en el reporte.		Outlook Excel	
5. Capturar los importes autorizados al sistema SAP	Una vez que todos los montos del reporte para cada socio son correctos, se procede a la captura de estos al sistema SAP, en la transacción ZPYMXU011			

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE AGUINALDO		Referencia	CSC-RH-P-03
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	154

6. Integrar los montos de aguinaldo a calcular	Una vez ejecutada la captura en SAP, envía un mensaje de "registros creados con éxito", de existir algún error, envía el mensaje "No se ha podido realizar la captura" y presenta una nota con la razón, pudiendo ser error en el archivo de Excel, por caracteres inválidos, etc. Para lo cual, el operador de nómina, debe corregir el problema para que procese correctamente la captura		SAP Excel	
7. Ratificar la captura correcta y empleados a capturar por medio del "reporte de aguinaldo"	Se ejecuta la transacción ZPYMXZ157 para corroborar que la captura realizada en SAP concuerda con el "Reporte de personal activo para pago de aguinaldo" y el "Reporte de montos brutos para pago de aguinaldo"	Reporte de aguinaldo CSC-RH-E-18	SAP Excel	
8. Procesar la información para generar la nómina especial	El operador de nómina, en base a la información obtenida, envía el cálculo de la nómina especial, en la transacción PCOO_M32_CALC, con los parámetros correspondientes al aguinaldo, es decir, la fecha de pago y el motivo de la nómina especial que en este caso se utiliza la clave ZAGU	Calculo de Nómina Especial CSC-RH-E-19	SAP	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE RETROACTIVO DE SUELDO Y AGUINALDO		Referencia	CSC-RH-P-04
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	155

OBJETIVO:

Pagar los montos faltantes a cada empleado por concepto de sueldo y aguinaldo

POLÍTICAS:

- Las Unidades Operativas son responsables de todos los cambios y correcciones que soliciten
- Los cambios de sueldo que se soliciten, son previamente autorizados, y el procedimiento para obtener autorización es responsabilidad de cada Unidades Operativas.
- El Facilitador de nómina debe guardar evidencia de los correos electrónicos con las peticiones recibidas
- La modificación de los montos las realizan las Unidades Operativas, solamente darán aviso para que se realice el pago retroactivo correspondiente, cualquier omisión, será su responsabilidad
- El Facilitador de nómina está obligado a revisar que los cambios de sueldo no tenga ningún error para evitar problemas en el cálculo.
- Este procedimiento se realiza en el caso de que los cambios en sueldo se capturen extemporáneamente; el sistema en forma automática realiza el cálculo si la fecha de retroactivo es del periodo inmediato anterior, pero si la fecha es más antigua es necesario realizarlo con los lineamientos que establece el presente procedimiento.
- En el caso del aguinaldo, una vez que se realiza la nómina especial en real, cualquier cambio es necesario realizarse conforme a lo que este procedimiento describe.

RESPONSABLES:

- Facilitador de nómina

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

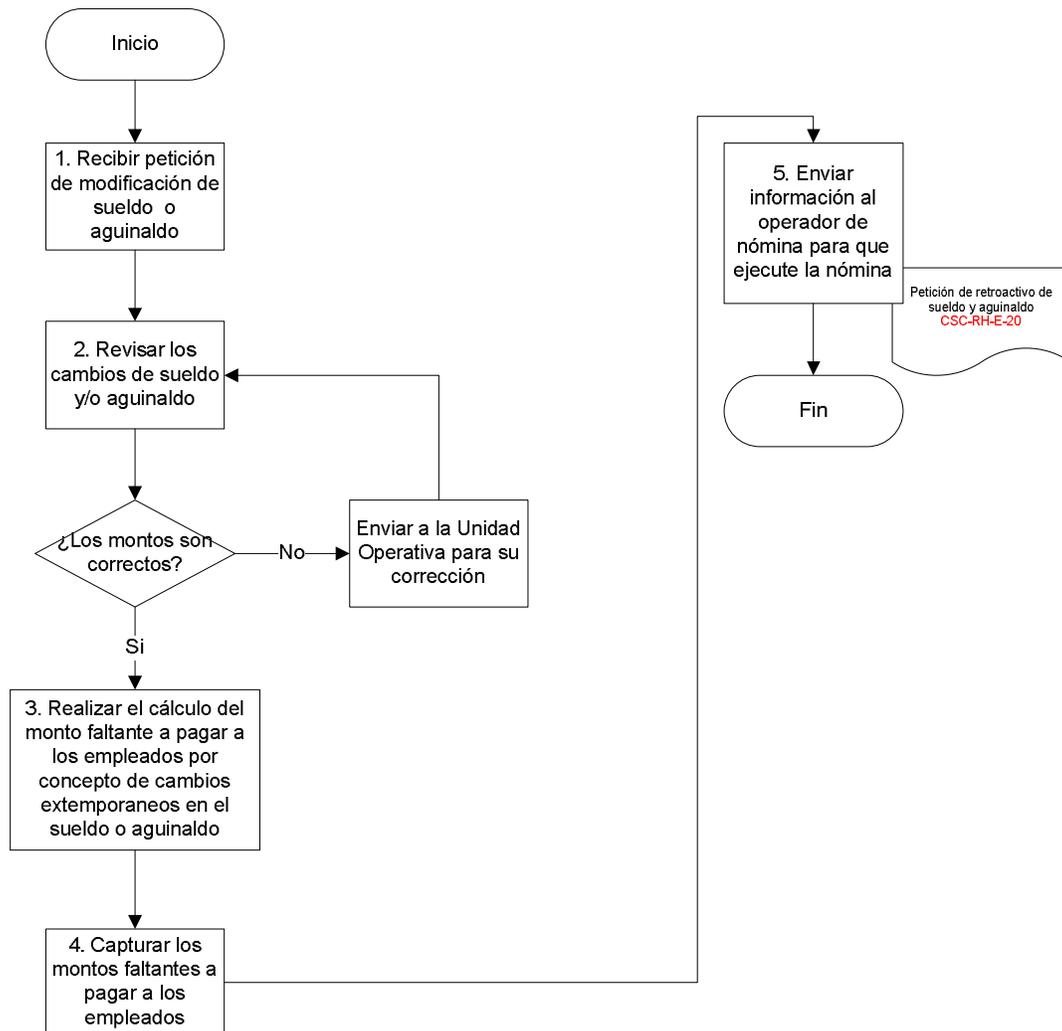
PROCEDIMIENTO DE RETROACTIVO DE SUELDO Y AGUINALDO

Referencia CSC-RH-P-04

Vigencia Septiembre, 2009.

Número de Página 156

Facilitador de Nómina



Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE RETROACTIVO DE SUELDO Y AGUINALDO		Referencia	CSC-RH-P-04
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	157

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Recibir petición de modificación en sueldo por parte de las U. O. como avisos extemporáneos	El Facilitador de Nómina recibe por correo electrónico, aviso de las U. O. respecto a cambios de sueldo o base de aguinaldo de los empleados, después de que ha sido procesada la nómina correspondiente (Avisos extemporáneos)		Outlook	Facilitador de Nómina
2. Revisar los cambios de sueldo y/o aguinaldo	El Facilitador de Nómina revisa los cambios de sueldo (el sueldo anterior contra el nuevo en la transacción PA20 o PA30 IT:0008 del SAP. Si encuentra algún error, le avisa a la U. O. quien debe corregir cualquier problema en la captura.		Outlook	
3. Realizar el cálculo del monto faltante a pagar a los empleados por concepto de cambios extemporáneos en el sueldo o en el monto de aguinaldo	En base al diferencial entre el sueldo nuevo y el anterior se calcula el retroactivo de sueldo y/o aguinaldo.		Excel	
4. Capturar los montos faltantes a pagar a los empleados	En la transacción ZPYMXZ161 se capturan los montos a pagar a cada empleado		SAP	
5. Enviar información al operador de nómina para que sea procesada la información	Se envía el archivo al operador de nómina con los socios afectados y los montos a considerar para cada uno, para que considere este pago en el siguiente periodo de nómina y verifique se el pago de los faltantes se integre correctamente	Petición de retroactivo de sueldo y aguinaldo CSC-RH-E-20	Outlook	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE UTILIDADES		Referencia	CSC-RH-P-05
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	158

OBJETIVO:

Obtener el pago por concepto de reparto de utilidades para cada empleado que le corresponda.

POLÍTICAS:

- Es responsabilidad del personal del área de Fiscal, indicar la cantidad a repartir entre los trabajadores
- Para que los empleados puedan tener derecho a este pago, deben haber trabajado por lo menos 60 días laborados en el periodo a repartir
- El responsable del cálculo las cantidades a integrar para cada empleado es el Facilitador de Nómina, sin embargo, se requiere Vo. Bo. de las Unidades Operativas para proceder
- Es obligación de las Unidades Operativas indicar oportunamente de existir modificaciones en sueldos, bajas de personal, etc.
- Las fechas de cálculo e integración de pago para el reparto de utilidades están previamente definidas en el calendario de nóminas, de haber algún cambio, las Unidades Operativas son responsable de dar aviso en tiempo suficiente para llevar a cabo el procedimiento completo.

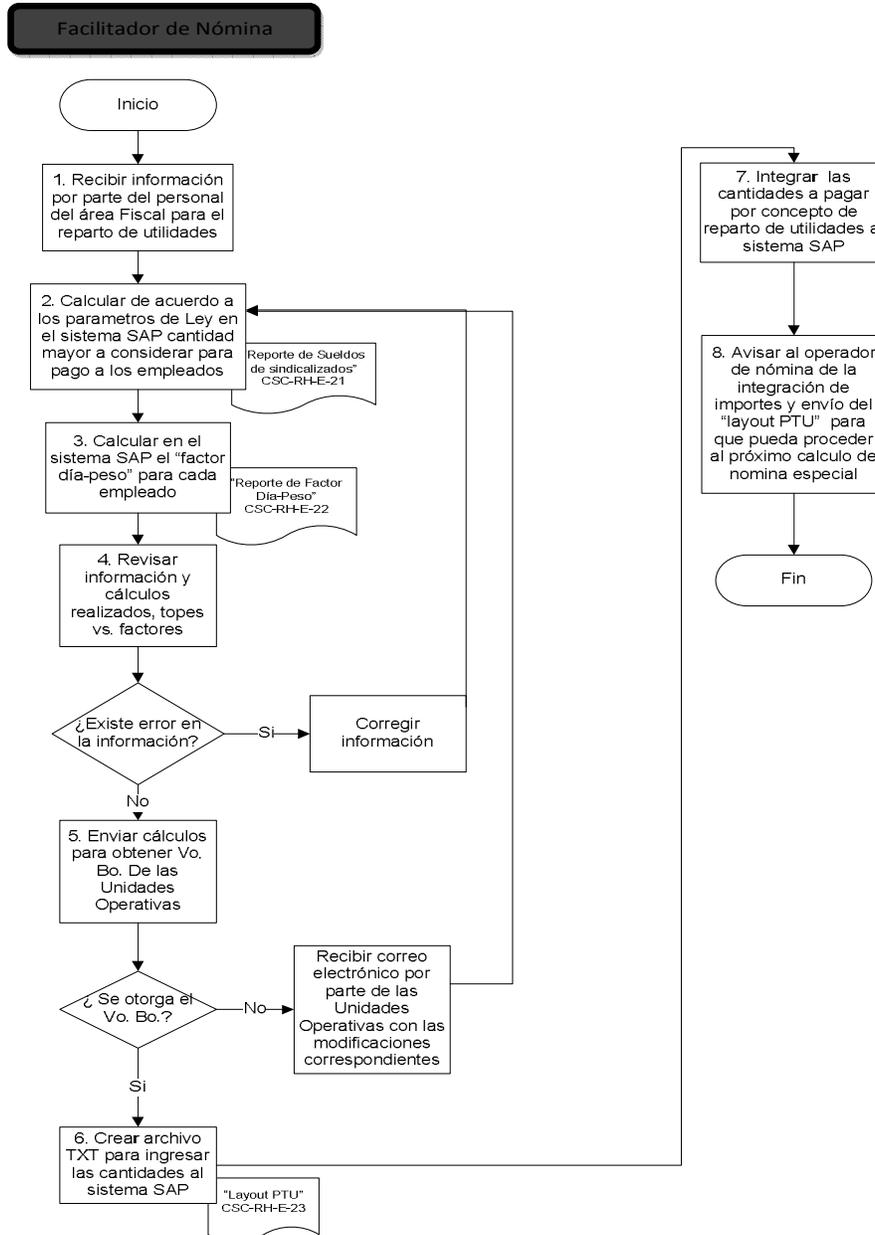
RESPONSABLES:

- Facilitador de nómina

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE UTILIDADES

Referencia	CSC-RH-P-05
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	159



Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE UTILIDADES		Referencia	CSC-RH-P-05
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	160

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Recibir la información para el cálculo de reparto de utilidades (PTU)	El facilitador de nómina, recibe por medio de correo electrónico, de parte del personal de fiscal, la cantidad que se va a repartir entre los trabajadores por concepto de Reparto de Utilidades		Outlook	Facilitador de Nóminas
2. Calcular según los parámetros de ley, cuál será la cantidad mayor (tope) a considerar para el pago a los empleados	Para obtener la mayor cantidad a repartir, es decir el tope, se determina el salario tabulado más alto de los sindicalizados al año mas el 20%, esta información se extrae del sistema SAP en la transacción S_AHR_61016362	Reporte de sueldos de sindicalizados CSC-RH-E-21	SAP Excel	
3. Calcular el "factor día-peso" para determinar la cantidad a pagar de cada empleado, en base a las condiciones de ley.	El Facilitador de nómina calcula el factor día-peso, para ello debe de sumar por un lado los días trabajados en el año y por otro los pesos ganados en el año. %, esta información se extrae del sistema SAP en la transacción S_AHR_61016362	Reporte de Factor Día-Peso CSC-RH-E-22	SAP Excel	
4. Revisar información y cálculos realizados	El facilitador de nómina revisa los cálculos realizados de los topes y los factores. En caso de error, se corrige y se vuelve a efectuar el cálculo para determinar las cantidades del reparto de utilidades.		SAP Excel	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE UTILIDADES

Referencia	CSC-RH-P-05
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	161

5. Enviar información para obtener Visto Bueno de las U. O.	Una vez que garantiza la efectividad en los cálculos, envía la información a las U. O. para que revisen la información y den Visto Bueno para proceder. En caso de que tengan alguna corrección, lo hacen saber por medio de correo electrónico, enviando los empleados a corregir y las razones de los cambios, en sueldo, días trabajados, topes, etc. Estas correcciones las debe realizar el Facilitador de nóminas para tener todas las cantidades correctas para ingresarlas al sistema		Outlook Excel	
6. Crear archivo TXT para ingresar las cantidades al sistema SAP	Cuando ya se ha asegurado que todas las cantidades para cada empleado son correctas y no habrá más cambios, se integra un archivo TXT para ingresarlo al sistema SAP, este archivo debe contener únicamente el número de personal, la clave de pago para PTU, la cantidad a pagar, la fecha de pago y el motivo de pago que en este caso es RUO1.	Layout PTU CSC-RH-E-23	SAP Excel	
7. Integrar las cantidades a pagar por concepto de reparto de utilidades al sistema SAP	En la transacción ZPYMXU011 se importa el archivo TXT "Layout PTU"		SAP	
8. Avisar al operador de nómina de la integración de importes y envío del "layout PTU" para que pueda proceder al próximo cálculo de nómina especial	Cuando a finalizado la integración de los importes al sistema SAP, el facilitador de nómina le avisa al operador de nómina vía correo electrónico, que los montos para pago de PTU han sido correctamente capturados en el sistema y el cálculo de la nómina especial puede iniciar. Como soporte, le envía el Layout PTU para que se verifique que las cantidades que se vayan a calcular en la nómina, sean correctas.		Outlook	

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE UTILIDADES PARA EMPLEADOS DADOS DE BAJA		Referencia	CSC-RH-P-06
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	162

OBJETIVO:

Obtener el pago por concepto de reparto de utilices para los empleados dados de baja que soliciten el cálculo.

POLÍTICAS:

- Es responsabilidad del cálculo del operador de nómina, terminando su intervención cuando envía los resultados del cálculo a las U. O.
- Las U. O. tramitarán los cheques correspondientes para realizar el pago al ex - empleado
- Las U. O. deben enviar una solicitud de cálculo de PTU para personal de bajas a linea.rh@csc.femsa.com.mx con el formato correspondiente
- El facilitador de nómina se encarga de asignar al personal a su cargo las solicitudes para pago de PTU al personal de baja, en cuanto los tickets son asignados al área de su inferencia.
- Todos los empleados dados de baja, tienen capturada la cantidad que les corresponde por concepto de PTU, y esta captura esta con fecha 31.12.200X
- La captura de los importes para pago de PTU lo realiza el Facilitador de nómina, cuando realiza el proceso ordinario para este pago, y una vez identificadas las personas dadas de baja, deja las capturas y únicamente cambia la fecha a 31.12.200X (X se sustituye por el año que este en curso), para facilitar la identificación de datos.
- Los Ex – empleados pueden solicitar el cálculo de PTU una semana después de que la empresa hace el cálculo del personal activo y realiza la publicación en los principales diarios de circulación nacional y hasta el 31 de diciembre del año en curso.
- Los montos de los empleados dados de baja que no hayan solicitado el cálculo de PTU, se envían a una reserva para pago de Reparto de utilidades del siguiente año.

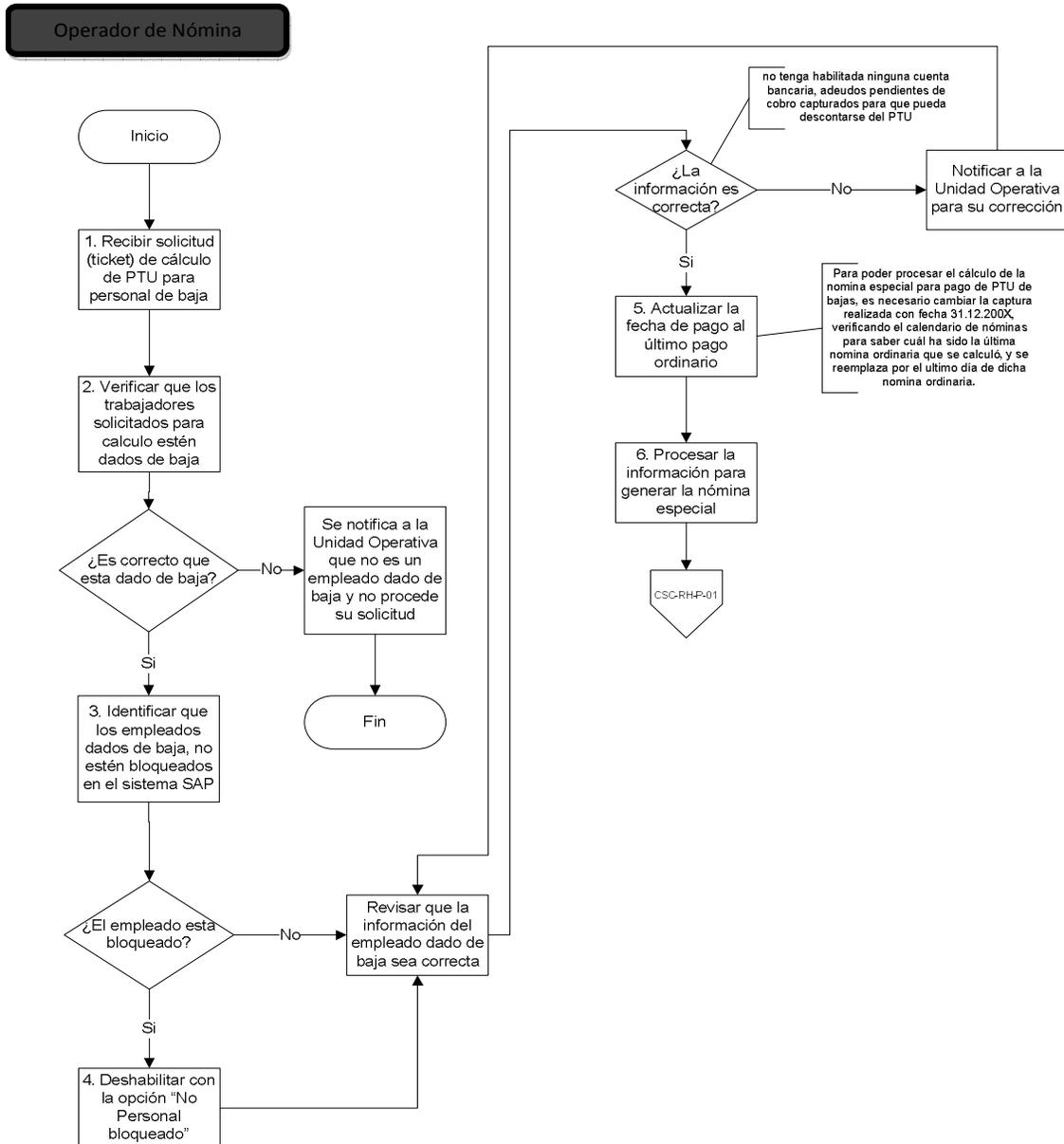
RESPONSABLES:

- Operador de nómina

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE UTILIDADES PARA EMPLEADOS DADOS DE BAJA

Referencia	CSC-RH-P-06
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	163



Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE UTILIDADES PARA EMPLEADOS DADOS DE BAJA		Referencia	CSC-RH-P-06
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	164

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Recibir solicitud de cálculo de PTU para personal de baja, por medio de un ticket asignado en el Unicenter ServicePlus Service Desk	Recibe los reportes enviados por el facilitador de nómina por medio del sistema Unicenter ServicePlus Service Desk, para verificar la información que tienen asignados para el proceso y pago de PTU y les da el seguimiento correspondiente.	Formato para solicitud de cálculo de PTU de bajas CSC-RH-F-07	Excel Unicenter ServicePlus Service Desk	Operador de Nómina
2. Verificar que los trabajadores solicitados para calculo, estén dados de baja	Se revisa en la transacción PA30 que efectivamente los trabajadores solicitados para el cálculo de PTU de bajas, sea personal inactivo, es decir, este dado de baja de la empresa. Si no fuera personal dado de baja, se le indica a la U. O. y no procede el cálculo.		SAP	
3. Identificar que los empleados dados de baja no estén bloqueados en el sistema SAP mediante la transacción PA30 Infotipo 3	Cuando un trabajador es dado de baja de la empresa, se bloquea en el sistema SAP para evitar futuros cálculos. Para realizar el cálculo, es necesario que este empleado no esté bloqueado, mediante la transacción PA30 Infotipo 3, se deshabilita la opción "No. Personal bloqueado"		SAP	
4. Revisar que la información del empleado dado de baja en el sistema SAP, este correctamente capturada para permitir el cálculo del PTU	Es necesario que el empleado tenga capturado el monto que le corresponde por concepto de reparto de utilidades, no tenga habilitada ninguna cuenta bancaria, adeudos pendientes de cobro capturados para que pueda descontarse del PTU. Esta información se revisa en la transacción PA30. Si la información no está completa o es errónea, se avisa a la U. O. para que realice la corrección y pueda realizarse el cálculo.		SAP	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE REPARTO DE UTILIDADES PARA EMPLEADOS DADOS DE BAJA		Referencia	CSC-RH-P-06
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	165

5. Actualizar la fecha de pago al último día de la nomina ordinaria calculada que se haya calculado	Para poder procesar el cálculo de la nomina especial para pago de PTU de bajas, es necesario cambiar la captura realizada con fecha 31.12.200X, verificando el calendario de nóminas para saber cuál ha sido la última nomina ordinaria que se calculó, y se reemplaza por el ultimo día de dicha nomina ordinaria. El cambio de esta captura se realiza en la transacción PA30 infotipo 267		SAP	
6. Calcular nómina especial para pago de PTU de personal de baja	Realiza el cálculo de nómina especial para el pago de PTU del personal de bajas en la transacción PC00_M32_CALC		SAP	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE FINIQUITOS		Referencia	CSC-RH-P-07
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	166

OBJETIVO:

Realizar los cálculos correspondientes para el pago de finiquitos del personal dado de baja.

POLÍTICAS:

Las Unidades Operativas tienen la responsabilidad de enviar la solicitud a linea.rh@femsa.com.mx o vía telefónica con el formato de baja y finiquito indicando los pagos y cobros pendientes al empleado dado de baja.

RESPONSABLES:

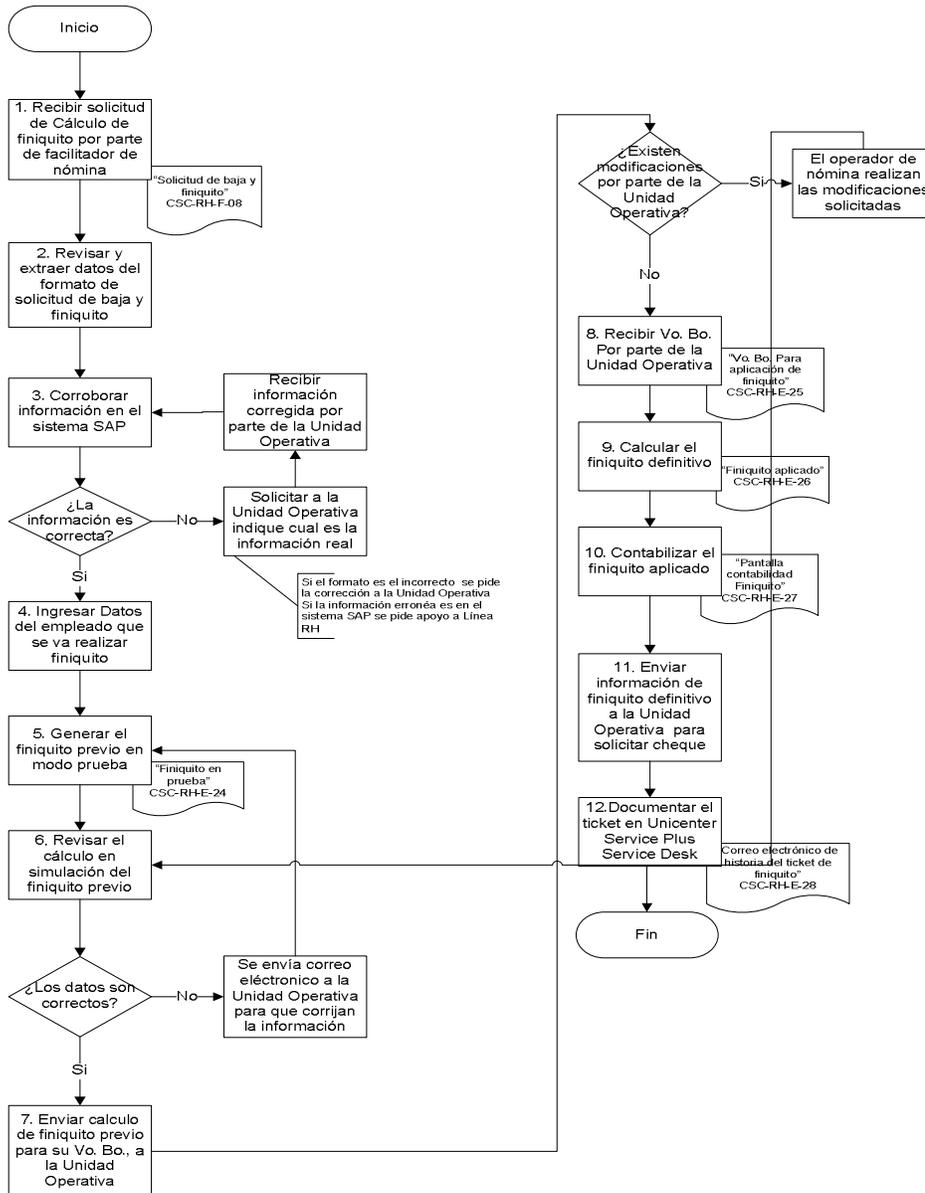
- Facilitador de nómina

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

PROCEDIMIENTO DE FINIQUITOS

Referencia	CSC-RH-P-07
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	167

Operador de Nómina



Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE FINIQUITOS		Referencia	CSC-RH-P-07
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	168

ACTIVIDAD	DESCRIPCION	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Recibir la solicitud de calculo de finiquito, por medio de un ticket asignado en el Unicenter ServicePlus Service Desk	Recibe los tickets asignados al facilitador de nómina por medio del sistema Unicenter ServicePlus Service Desk, y que posteriormente este, reasigna a cada operador de nómina para la atención de la solicitud	Formato de solicitud de baja y finiquito CSC-RH-F-07	Excel Unicenter ServicePlus Service Desk	Operador de Nómina
2. Revisar y extraer datos del formato de solicitud de baja y finiquito	Se revisa el formato adjunto "solicitud de baja y finiquito", donde se indica el número de personal, nombre, fecha de baja, motivo de baja. esta información se corrobora en el sistema SAP por medio de la transacción PA30; además, se obtiene información como las cantidades pendientes de cobro y de pago, y el nombre del solicitante. Si la información no coincidiera, se solicita a la U. O. que indique cual es la información real, si el formato es el incorrecto, se les pide que realicen la corrección y envíen el formato correctamente lleno, si la información errónea esta en el sistema SAP, se les pide apoyo a las personas de Línea RH (Área de servicios) para corregir la información.		SAP	
3. Corroborar información en el sistema SAP	La información se corrobora en el sistema SAP por medio de la transacción PA30; además, se obtiene información como las cantidades pendientes de cobro y de pago, y el nombre del solicitante. Si la información no coincidiera, se solicita a la U. O. que indique cual es la información real, si el formato es el incorrecto, se les pide que realicen la corrección y envíen el formato correctamente lleno, si la información errónea esta en el sistema SAP, se les pide apoyo a las personas de Línea RH (Área de servicios) para corregir la información.		SAP	
4. Ingresar datos del empleado que se le realizará el finiquito	En la transacción ZPYMXZ008 del sistema SAP se ingresan los datos del finiquito a procesar, es decir numero de empleado, tipo de salario (diario, promedio o integrado) y la fecha de baja		SAP	
5. Generar del finiquito previo en modo prueba	Al ejecutar la transacción anterior, con los datos del empleado dado de baja, envía la pantalla de la transacción PC00_M32_TRM0 y aquí se incluye información sobre el motivo de baja y pagos adicionales. Se debe habilitar la opción "Modo Test" para enviar un calculo de prueba	Finiquito en prueba CSC-RH-E-24	SAP	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE FINIQUITOS		Referencia	CSC-RH-P-07
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	169

6. Revisar el calculo en simulación del finiquito previo	Con el cálculo que se obtiene en modo test, se verifica que las cantidades que se vayan a pagar en el finiquito sean correctas. Si falta algún concepto por pagar o existe un error por cuestiones de captura o datos que ingresa la unidad operativa, se envía por correo electrónico para que lo corrijan; si el calculo es erróneo por cuestiones del sistema, se le indica al facilitador para que gestione la solución pertinente, cuando ya ha buscado la solución o la U. O. ha corregido el problema, se envía el calculo para un nuevo previo que sea correcto		SAP	
7. Enviar calculo de finiquito previo para su Visto Bueno	Cuando se ha revisado el previo y esta correcto, se envía el calculo por correo electrónico al solicitante (U. O.) para que revisen que no haga falta algún concepto, que se pague todo lo pendiente, y den Visto Bueno sobre el calculo. Si hubiera correcciones, las hacen llegar vía correo electrónico, solicitando los cambios al previo finiquito, los cuales se deben realizar y una vez corregido, se vuelve a enviar para revisión y obtener Visto Bueno.		SAP Outlook	
8. Recibir la autorización por parte de la Unidad Operativa	El operador de nómina recibe el Visto Bueno de la U. O. y se autoriza el calculo definitivo del finiquito	Visto Bueno para aplicación de finiquito CSC-RH-E-25	Outlook	
9. Aplicar el finiquito definitivo	Se envía el calculo del finiquito con los mismos parámetros que el cálculo previo, solamente se deshabilita la opción "modo Test" y se obtiene el finiquito aplicado, se verifica que los montos sean iguales al previo que autorizaron, de haber diferencias, se debe borrar el finiquito aplicado y corregir las diferencias en la transacción PA30	Finiquito aplicado CSC-RH-E-26	SAP	
10. Contabilizar el finiquito aplicado	En la transacción ZPYMXZ094 se ingresan los datos del finiquito aplicado, para realizar la contabilidad del mismo	Pantalla de contabilidad del finiquito CSC-RH-E-27	SAP	
11. Enviar información del finiquito aplicado a la Unidad Operativa para solicitud del cheque correspondiente	Se envía por correo electrónico, el archivo del finiquito aplicado y la pantalla de contabilidad del finiquito para que con esta información, la U. O. pueda solicitar el cheque correspondiente		Outlook	
12. Documentar el ticket en Unicenter ServicePlus Service Desk	Se documenta el cierre del ticket en el Unicenter ServicePlus Service Desk indicando el monto del finiquito realizado y se adjunta al ticket el correo enviado a la unidad como respaldo del procedimiento realizado	Correo electronico de historia del ticket de finiquito CSC-RH-E-28	Unicenter ServicePlus Service Desk	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy Garcia
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE COMPENSACIÓN VARIABLE		Referencia	CSC-RH-P-08
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	170

OBJETIVO:

Obtener la información necesaria para realizar la nomina especial por concepto de Compensación Variable

POLÍTICAS:

- Las fechas para pago de compensación variable, están previamente estipuladas en el calendario de nominas. Las Unidades Operativas tendrán la obligación de indicar algún cambio en las fechas de pago para compensación variable.
- El número de días que se toma para realizar el cálculo de compensación variable, es en base a la periodicidad del pago, si es mensual se toma en cuenta 30, bimestral 60, trimestral 90.

RESPONSABLES:

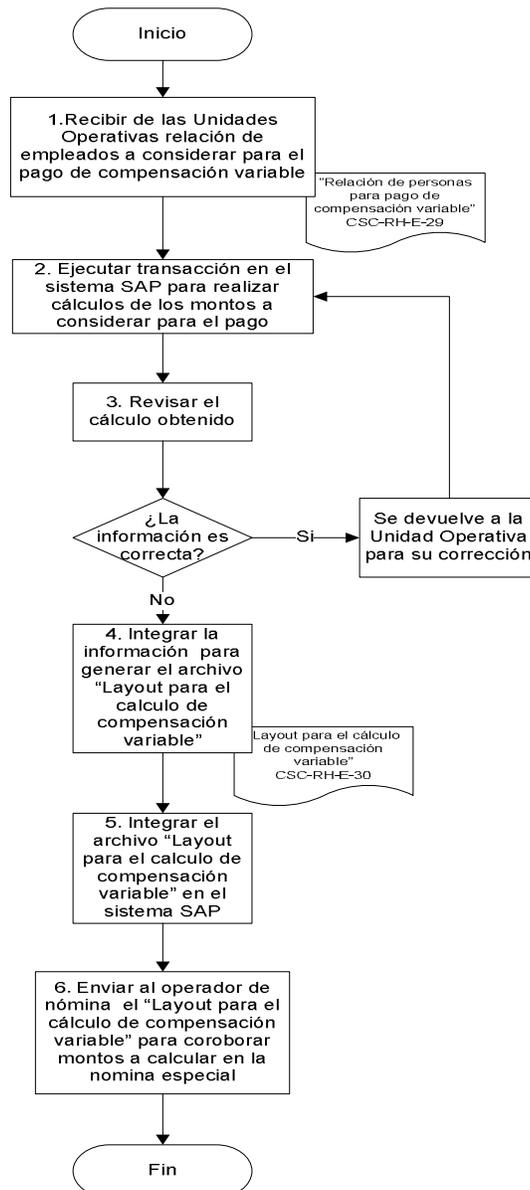
- Facilitador de nómina

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

PROCEDIMIENTO DE COMPENSACIÓN VARIABLE

Referencia	CSC-RH-P-08
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	171

Facilitador de Nómina



Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE COMPENSACIÓN VARIABLE		Referencia	CSC-RH-P-08
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	172

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Recibir relación de empleados a considerar para el pago de compensación variable	El facilitador de nóminas, recibe por parte de las U. O. la relación del personal a considerar para el pago de compensación variable	Relación de personal para pago de compensación variable CSC-RH-E-29	Outlook	Facilitador de Nóminas
2. Ejecutar la transacción ZHR_COMPVAR en el sistema SAP para realizar el cálculo de los montos a considerar para el pago de compensación variable	En la transacción ZHR_COMPVAR, el facilitador de Nómina captura área de nómina, periodo, cantidad de días a pagar, mínimo de días de antigüedad, seleccionar base para el cálculo (# de días o agrupador) y la relación de personal a considerar		SAP	
3. Revisar del cálculo obtenido	Se revisa el cálculo, puede haber tres tipos de errores, en las tablas de días a pagar a agrupadores, en # de días a pagar o en el sueldo. Una vez identificado el problema, se da aviso a las U. O. para la corrección del mismo.		SAP	
4. Integrar la información obtenida para generar el archivo "Layout para el cálculo de compensación variable".	Con la información obtenida, se integra un archivo de texto, que contenga la información de número de personal, clave de pago de compensación variable "1085", importe a pagar, motivo de pago BON1 y fecha de pago	Layout para el calculo de compensación variable CSC-RH-E-30	Excel	
5. Integrar el archivo "Layout para el cálculo de compensación variable" al sistema SAP por medio de la transacción ZPYMXU011	En la transacción ZPYMXU011 se incluye el archivo "Layout para el calculo de compensación variable" para que se refleje la información de pago por compensación variable a cada empleado considerado.		SAP	
6. Enviar al operador de nómina el "Layout para el calculo de compensación variable" para que corrobore los montos a calcular en la nomina especial de compensación variable	Se envía por correo electrónico el "Layout para el calculo de compensación variable" indicándole que se ha realizado correctamente la integración de los montos y en cuanto sea oportuno se puede iniciar el calculo de la nomina especial para pago de compensación variable		Outlook	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE DESCUENTO SCYF		Referencia	CSC-RH-P-09
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	173

OBJETIVO:

Integrar correctamente los descuentos SCYF para cada trabajador

POLÍTICAS:

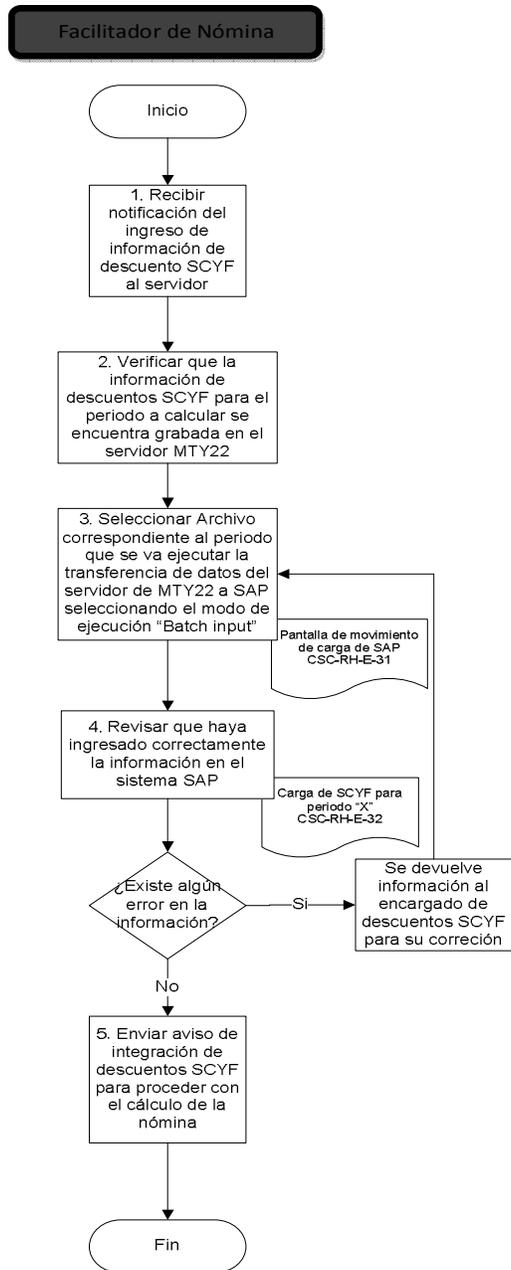
- El encargado de administración de SCYF es el responsable de integrar al servidor en tiempo y forma la información de descuentos para poder procesar la nomina.

RESPONSABLE:

- Facilitador de Nómina

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

<h2>PROCEDIMIENTO DE DESCUENTO SCYF</h2>	Referencia	CSC-RH-P-09
	Vigencia	Septiembre, 2009.
	Número de Página	174



Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE DESCUENTO SCYF		Referencia	CSC-RH-P-09
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	175

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Recibir notificación del ingreso de información de descuentos SCYF al servidor	El Facilitador de Nómina, recibe de parte del encargado de administración de SCYF, notificación vía correo electrónico, una vez que ha ingresado la información de los descuentos SCYF para el periodo de calculo de nómina		Outlook	Facilitador de Nómina
2. Verificar que la información de descuentos SCYF para el periodo a calcular se encuentra grabada en el servidor MTY22.	Se ingresa a la transacción ZPYMXZ060 del sistema SAP para visualizar la información que se encuentra en el servidor, con el comando dir movX00 (X equivale a la variante de acuerdo al tipo de nomina, S para nomina semanal, C para catorcenal, Q quincenal, M mensual; 00 equivale al periodo a consultar)		SAP	
3. Seleccionar el archivo correspondiente al periodo que se va a procesar y ejecutar la transferencia de datos del servidor de SCYF a SAP, seleccionando el modo de ejecución "Batch Input"	Una vez que se ingresa al servidor, con el comando correspondiente, aparece la lista de todos los archivos ingresados al servidor para la semana, catorcena, quincena o mes que se seleccione, por lo que se debe identificar el archivo que corresponda a la unidad de negocios y sociedad que se vaya a procesar y se ejecuta ese archivo, para realizar la interfase con SAP y que los movimientos de ese archivo, se capture para cada empleado que esta incluido.	Pantalla de movimiento de carga de SAP CSC-RH-E-31	SAP	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE DESCUENTO SCYF		Referencia	CSC-RH-P-09
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	176

4. Revisar información del ingreso de información al sistema SAP	Cuando se finaliza la ejecución de la interfase, el sistema SAP presenta un reporte con el resultado de la captura, donde presenta el numero de empleado y el monto del descuento que se ha capturado, de haber algún error, aparece un símbolo en rojo que indica que no se ingreso ese dato, se revisa el problema, si el empleado esta bloqueado, se soluciona el problema para poder realizar la carga, si el error se debiera a que no pertenece a la unidad de negocios o sociedad, es personal dado de baja o jubilado, se envía una relación de esos rechazos por correo electrónico al encargado de SCYF para que realice la baja correspondiente de su sistema.	Carga de SCYF para periodo "X" CSC-RH-E-32	SAP Outlook	
5. Enviar aviso de integración de descuentos SCYF para proceder al cálculo de nómina	El Facilitador de Nómina envía por correo electrónico aviso de que ha finalizado satisfactoriamente la integración de descuentos SCYF al sistema SAP, adjuntando el archivo de carga de SCYF para periodo "X", con la finalidad de que el operador de nómina, al procesar la nómina, pueda validar que se han calculado todos los descuentos y se procesaron correctamente		Outlook	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE PROVEEDURÍA		Referencia	CSC-RH-P-10
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	177

OBJETIVO:

Integrar correctamente los descuentos Proveeduría para cada trabajador

POLÍTICAS:

- El encargado de facturación IMMEX es el responsable de integrar al servidor en tiempo y forma la información de descuentos para poder procesar la nomina.

RESPONSABLE:

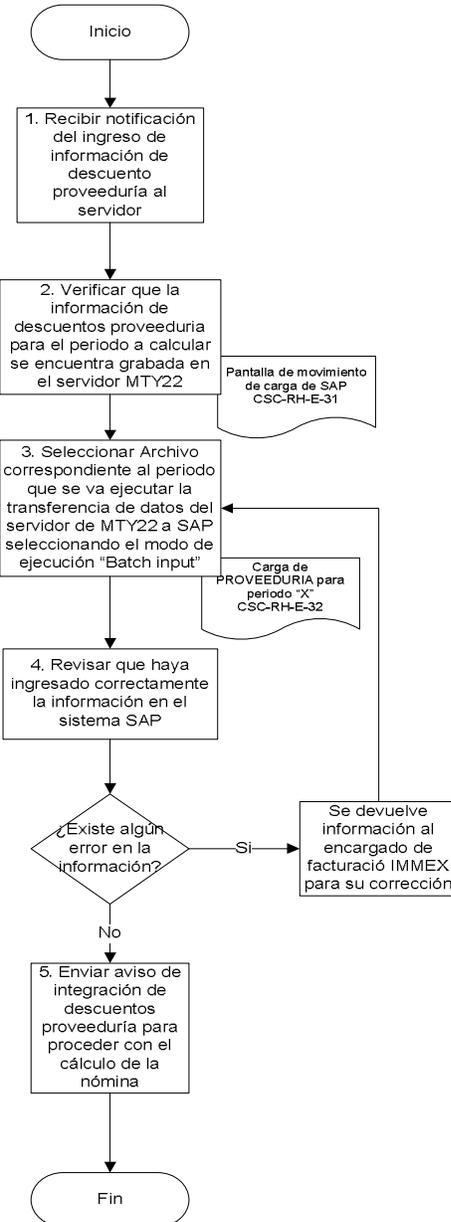
- Facilitador de nómina

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

PROCEDIMIENTO DE PROVEEDURÍA

Referencia	CSC-RH-P-10
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	178

Facilitador de Nómina



Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE PROVEEDURÍA		Referencia	CSC-RH-P-10
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	179

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	DOCUMENTO ASOCIADOS	SISTEMAS ASOCIADOS	RESPONSABLE
1. Recibir notificación del ingreso de información de descuentos proveeduría al servidor MTY22	El Facilitador de Nómina, recibe de parte del encargado de facturación IMMEX, notificación vía correo electrónico, una vez que ha ingresado la información de los descuentos proveeduría para el periodo de cálculo de nómina		Outlook	Facilitador de Nómina
2. Verificar que la información de descuentos proveeduría para el periodo a calcular, en la transacción ZPYMXZ060 del sistema SAP	Se ingresa a la transacción ZPYMXZ060 del sistema SAP para visualizar la información que se encuentra en el servidor, con el comando dir proveX00 (X equivale a la variante de acuerdo al tipo de nomina, S para nomina semanal, C para catorcenal, Q quincenal, M mensual; 00 equivale al periodo a consultar)		SAP	
3. Seleccionar el archivo correspondiente al periodo que se va a procesar y ejecutar la transferencia de datos del servidor MTY22 a SAP, seleccionando el modo de ejecución "Batch Input"	Una vez que se ingresa al servidor, con el comando correspondiente, aparece la lista de todos los archivos ingresados al servidor para la semana, catorcena, quincena o mes que se seleccione, por lo que se debe identificar el archivo que corresponda a la unidad de negocios y sociedad que se vaya a procesar y se ejecuta ese archivo, para realizar la interfase con SAP y que los movimientos de ese archivo, se capture para cada empleado que esta incluido.	Pantalla de movimiento de carga de SAP CSC-RH-E-31	SAP	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PROCEDIMIENTO DE PROVEEDURÍA		Referencia	CSC-RH-P-10
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	180

4. Revisar información del ingreso de información al sistema SAP	Cuando se finaliza la ejecución de la interfase, el sistema SAP presenta un reporte con el resultado de la captura, donde presenta el número de empleado y el monto del descuento que se ha capturado, de haber algún error, aparece un símbolo en rojo que indica que no se ingreso ese dato, se revisa el problema, si el empleado esta bloqueado, se soluciona el problema para poder realizar la carga, si el error se debiera a que no pertenece a la unidad de negocios o sociedad, es personal dado de baja o jubilado, se envía una relación de esos rechazos por correo electrónico al encargado de Facturación IMMEX para que realice la baja correspondiente de su sistema.	Carga de PROVEEDURIA para periodo "X" CSC-RH-E-33	SAP Outlook	
5. Enviar aviso de integración de descuentos Proveeduría para proceder al cálculo de nómina	El Facilitador de Nómina envía por correo electrónico aviso de que ha finalizado satisfactoriamente la integración de descuentos Proveeduría al sistema SAP, adjuntando el archivo de carga de Proveeduría para periodo "X", con la finalidad de que el operador de nómina, al procesar la nómina, pueda validar que se han calculado todos los descuentos y se procesaron correctamente		Outlook	

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
FORMATO DE CHECK LIST PARA LA REVISIÓN DE LA NÓMINA		Referencia	CSC-RH-F-01
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	181



CHECK LIST PARA LA REVISION DE LA NOMINA

		REFERENCIA	
		CSC-RH-09-A	
Período Calculado:		Sociedad:	CSC-RH-F-01
División de personal / Area de nómina:		Ejecutó:	

Actividades a realizar	Realizado	Hora	Fecha	Valido / Hr. De revisión

Problemas de mayor impacto

Sistema:
Unidad:
Otros:

Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
FORMATO PARA LA DOCUMENTACIÓN DE INCIDENTES Y/O ERRORES DEL CÁLCULO DE NÓMINA		Referencia	CSC-RH-F-02
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	182

	FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE INCIDENTES Y/O ERRORES DETECTADOS EN EL PROCESO DE NÓMINA	Referencia
		CSC-RH-F-02

PERSONA QUE REVISARÁ		FECHA
UNIDAD NEG. Y/O SOCIEDAD		AREA DE NOMINA
		PERIODO DE NOMINA
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA		
PANTALLAS DE SOPORTE		

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
FORMATO PARA SOLICITUD DE FONDEOS		Referencia	CSC-RH-F-03
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	183



TRANSFERENCIAS DE NOMINAS PAGEL
FEMSA LOGISTICA
NOMINAS

REFERENCIA
CSC-RH-F-03

Recibí de Nominas, archivos de transferecias de la Nomina Semanal No.

CC Nomina	Soc	Concepto	Cta Bancaria	Texto expl.CC-nómina	Importe	No Empleados	Fecha de Fondo
TOTAL					\$ - 0		

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

FEMSA	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.	 Centro de Servicios Compartidos	
FORMATO PARA LA SOLICITUD DE VALES DE DESPENSA		Referencia	CSC-RH-F-04
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	184

FORMATO PARA LA SOLICITUD DE VALES DE DESPENSA REFERENCIA CSC-RH-09-G

<i>R e g i s t r o E n c a b e z a d o</i>									
Tipo de Registro	<i>Sí Vale</i>			# Cliente	Nombre Cliente	Total Empleados	Monto Total		
01									
<i>R e g i s t r o D e t a l l e</i>									
Tipo de Registro	# Consecut	# Sucursal	Loc Nombre	# Empleado	Nombre	Importe de Vales	R. F. C.	Monto por Sucursal	Empleados por Sucursal
								\$0	0

Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



FORMATO PARA LA INTEGRACIÓN DE IMPORTES SCYF

Referencia	CSC-RH-F-05
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	185



FORMATO PARA LA INTEGRACION DE SCYF

REFERENCI CSC-RH-F-05

ENVIO SCYF
NOMINA QUINCENA 19
FEMSA

Divicion de Personal	Concepto	CC NOMINAS PYD Area de Nomina	FONDO DE AHORRO		CAJA DE AHORRO			COOPROPIEDAD	
			1900 2911	2500 2910	2266 2264	2451 2995	2452 2994	2600 2200	2618 2229
			Aport. Fondo Ahorro Emp.	Aport. Fondo Ahorro Trab.	Desc Unico SCYF	Ahorro a la Vista SCYF	Ahorro a Plazo Fijo SCYF	Descuento Educacion CECAC	Descuento Servicio Social
225	Mecanica Tek. S.A.	QA, QB, QD						-	-
			-	-	-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-	-	-
			-	-	-	-	-	-	-

TOTAL 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00 0.00

QUINCENA 19 2008 FEMSA EMPAQUE

CONCEPTO	CTA CONTABLE	CTA BANCARIAS	IMPORTE
FONDO DE AHORRO	3809029	445540984	\$0.00
CAJA DE AHORRO	3809009	445541018	\$0.00
CECAC RIFA CECAC FAMOSA (MTY)	3811002	131501496	\$0.00
CECAC RIFA CECAC GRAFO (MTY)	3811002	443008665	\$0.00
RIFA TEC FAMOSA (MTY)	3810012	131501496	\$0.00
SERV. MEDICO FAMOSA (MTY)	3809009	131501496	\$0.00
DONATIVO VILLA CONSUELO FAMOSA (MTY)	3810013	452601966	\$0.00

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



FORMATO PARA LA SOLICITUD DE PAGO A PROVEEDORES

Referencia	CSC-RH-F-06
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	186

1	FEMSA Sociedad <input type="text" value="470"/>		Nombre de la Sociedad <input type="text" value="VIDRIERA DE CHIHUAHUA, S.A. DE C.V."/>									
2	EMPAQUE SOLICITUD DE PAGO FI - R.H.											
3	NO DE DOCUMENTOS											
4	ASIGNACION		<input type="text" value="URGENTERH"/>									
5	Texto cabec.		<input type="text" value="660060"/>									
6	División		<input type="text" value="H100"/>									
7	Acreeedor <input type="text" value="61990"/>	PRESTACIONES UNIVERSALES, S.A. DE C.V.		Fecha base <input type="text" value="26.05.2009"/>								
8	Fecha factur. <input type="text" value="26.05.2009"/>											
9	Referencia <input type="text" value="Pago Vales Despensa SEM 21 / 2009"/>											
10	Importe <input type="text" value="20,597.56"/>	Vía Pago <input type="text" value="T"/>										
11	Texto <input type="text" value="Pago Vales Despensa SEM 21 / 2009"/>											
12												
13												
14												
15	CTA MAYI	D/H	IMPORTE	IVA	TEXTO	DIV	CECO	CEBE				
16	340040		20,700.00	V0	Pago Vales Despensa SEM 21	H100						
17	7003650		297.56	V2	Contraprestación Vales Despensa Mex	59999						
18												
19												
20												
21												
22												
23												
24												
25												
26												
27												
28												
29												
30												
31												

CORREO DEL PEDIDO / CONFIRMACIONES / SOLICITUD DE PAGO / CONFIRMACIÓN DE LA SOLICITUD / PROBLEMAS

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
	FORMATO DE SOLICITUD DE BAJA Y FINIQUITO	Referencia	CSC-RH-F-08
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	188

	FORMATO DE BAJA Y FINIQUITO		REFERENCIA CSC-RH-F-08	
I. DATOS DEL SOLICITANTE				
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION AL CSC (DD/MM/AAAA)				
NUMERO Y NOMBRE DE DIVISION DE PERSONAL		PUESTO DEL SOLICITANTE		
CLAVE DE EMPLEADO		NOMBRE COMPLETO		
CORREO ELECTRONICO		TELEFONOS PARA CONTACTO		
CONTACTO ALTERNO		CORREO ELECTRONICO CONTACTO ALTERNO		
II. TRAMITES SOLICITADOS				
SOLO BAJA <input type="checkbox"/>		SOLO FINIQUITO <input type="checkbox"/>		BAJA Y FINIQUITO <input type="checkbox"/>
III. DATOS GENERALES PARA BAJA (EMPLEADO A DAR DE BAJA)				
FECHA DE BAJA EN EL SISTEMA (DD/MM/AAAA)				
CLAVE DE EMPLEADO		NOMBRE COMPLETO		
LO RECOMIENDA PARA RECONTRATACION			Renuncia Voluntaria	
SI <input type="checkbox"/>		NO <input type="checkbox"/>		
IV. DATOS GENERALES PARA PARA CALCULO DE FINIQUITO				
ADEUDOS A CONSIDERAR				
DEPARTAMENTO	ADEUDOS		IMPORTE DE LA DEUDA	DESCRIPCION DE LA DEUDA
	SI	NO		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
PAGOS PENDIENTES DE REALIZAR				
DEPARTAMENTO	SI	NO	IMPORTE A PAGAR	CONCEPTO
R. HUMANOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
R. HUMANOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



Referencia	CSC-RH-E-01
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	189

RECIBO DE NÓMINA

REPORTE RECIBO SUeldo SEM 01 SOC 0123 (1) - Notepad

Sociedad	Nombre de la Compañía	Un.org.	Fecha Fin	RFC Sociedad
EMP SIVESA SIN H049 EMP SIVESA NOGALES 64504	SILICES DE VERACRUZ, S.A. 29.12.2008 ALVARO RODRIGUEZ BAUTISTA	1494	04.01.2009	SVE770906NS5 1939
1013	Salario ordinario	270.63		ROBA
1021	Festivo			/402 Imp.
6408	Prima Dom Exento	51.95		
6432	T. Extra Doble Gravabl	28.99		
6433	T. Extra Doble Exento	29.00		
6566	Prima Dom Horas Grav	180.02		
1710	Premio de Asistencia	57.99		
6107	Vacaciones Grav. Fijo	1,082.53		/559 Deposito Bancario
EMP SIVESA SIN H049 EMP SIVESA NOGALES 64505	SILICES DE VERACRUZ, S.A. 29.12.2008 TOMAS RODRIGUEZ BAUTISTA	1494	04.01.2009	SVE770906NS5 1939
1013	Salario ordinario	270.63	1,028.40	ROBT
1021	Festivo			/402 Imp.
6432	T. Extra Doble Gravabl	43.50		
6433	T. Extra Doble Exento	43.50		
1128	Incentivo	36.30		2451
1710	Premio de Asistencia	347.96		
6107	Vacaciones Grav. Fijo	270.63		
EMP SIVESA SIN H049 EMP SIVESA NOGALES 64506	SILICES DE VERACRUZ, S.A. 29.12.2008 IGNACIO PROSPERO LOPEZ GONZALEZ	1109	04.01.2009	SVE770906NS5 1940
1013	Salario ordinario	312.43	1,562.17	LOGI
1021	Festivo			/402 Imp.
6408	Prima Dom Exento	51.95		
6432	T. Extra Doble Gravabl	66.95		
6433	T. Extra Doble Exento	66.95		
6566	Prima Dom Horas Grav	215.85		
1128	Incentivo	41.80		2452
1710	Premio de Asistencia	133.90		
			2500	Ap.Fondo Ahorro Trat

Visualizar texto en forma de lista ABAP

Nombre de la Compañía: F479 Oxxo Servicios, S. A. de C. V. 66273524107RV
 Registro Patronal: 05E0903016C2 33 / 2009
 RFC Sociedad: PERIODO
 No. Empleado: 195081 Luis Armando Moo Dzu1AYUDANTE TIENDAMODL840629L2584038410142B127 OXX MERIDA
 Nombre del Empleado: NOMBRE DEL EMPLEADO DEL FECHA AL
 Días: 08 200916 08 2009
 Categoría: 00.0000001
 Salario: 107.1210 08 200916 08 2009

CONCEPTO	UNIDAD	IMPORTE	CONCEPTO	DIAS	SALDO ANTERIOR	MOVIMIENTOS	DESCUENTOS	SALDO NUEVO
1800 Salario Ordinario		7.00		7.00	749.84	/391 Aport. IMSS trabajad		26.24
6408 Prima Dom Exento				9.00	26.78	/343 Ap patron. SAR		22.10
6612 T. Ext Dob Gra Jor	26.78	9.00		9.00	120.51	/347 Ap patron. cesantia		34.81
6613 T. Ext Dob Exe Jor	26.78	9.00		9.00	120.51	/402 Imp bruto		69.96
/481 Subsidio al empleo ef					6.54	/484 Subs. al Empleo brut		76.50
1107 Incentivos Baja Merma					300.00	2451 Ahorro a la Vista SC	0.15	
1126 Incentivo Puntual y A					55.00	2452 Ahorro a Plazo Fijo	133.79	
						28FN Desc. Cuota Sindical	15.00	
						/559 Deposito Bancario	1,204.00	
TOTAL PERCEPCIONES					1,379.18	TOTAL DEDUCCIONES		1,379.18

RECIBI DE LA COMPAÑIA ARRIBA MENCIONADA LA CANTIDAD NETA A QUE ESTE DOCUMENTO SE REFIERE, ESTANDO CONFORME CON LAS PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES QUE EN EL APARECEN

ESPECIFICADAS. Hago constatar de que no se me adeudan salarios ordinarios o extraordinarios, descuentos semanarios o cualesquiera otras prestaciones derivadas de mi contrato o de la Ley pues todas las que me han correspondido se me han cubierto legal y oportunamente.

FIRMA DEL EMPLEADO: MODL840629HYNXZ505 31.03.2004 NETO \$ 0.00

Responsable de CSC

Autorizó

Elaboró

Raúl Bustamante Bedolla

Erica Martínez Mendoza

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES

Referencia	CSC-RH-E-02
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	190

Visualizar texto en forma de lista ABAP

Imprimir

NOMBRE DE LA COMPAÑIA: F479 Oxxo Servicios, S. A. de C. V. 66273524107RV
 REGISTRO PATRONAL: 05E0903016C2 33 / 2009
 RFC SOCIEDAD: PERIODO: CENTRO DE TRABAJO

No. EMPLEADO: 105081
 NOMBRE DEL EMPLEADO: Luis Armando Moo Dzul
 PUESTO: TIENDAMODL840629LZ584038410142B127 OXX MERIDA
 REG. FED. CAUS.: AFILIACION I. M. S. S.:

DEPARTAMENTO	CATEGORIA	AABSENINCA	PUBLICACION	DIAS	CONSEC	SALARIO	DEL	FECHA	AL
OXXO MADERAS	7.00	AYUTIE	0.00	0.0000001	107.1210	08	2009	08	2009

CONCEPTO	UNIDAD	IMPORTE	CONCEPTO	DIAS	SALDO ANTERIOR	MOVIMIENTOS	SALDO NUEVO	DESCUENTOS
1000 Salario Ordinario		7.00			749.84	/391 Aport. IMSS trabajad		26.24
6408 Prima Dom Exento					26.78	/343 Ap patron. SAR		22.10
6612 T. Ext Dob Gra Jor	26.78	9.00			129.51	/347 Ap patron. cesantía		34.81
6613 T. Ext Dob Exe Jor	26.78	9.00			129.51	/482 Imp bruto		69.96
7481 Subsidio al empleo ef					6.54	/484 Subs. al Empleo brut		76.50
1107 Incentivos Baja Merma					300.00	2451 Ahorro a la Vista SC		0.15
1126 Incentivo Puntual y A					55.00	2452 Ahorro a Plazo Fijo		133.79
						25FN Desc. Cuota Sindical		15.00
						/559 Deposito Bancario		1,204.00
TOTAL PERCEPCIONES						TOTAL DEDUCCIONES		
RECIBI DE LA COMPAÑIA ARRIBA MENCIONADA LA CANTIDAD NETA A QUE ESTE DOCUMENTO SE REFIERE, ESTANDO CONFORME CON LAS PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES QUE EN EL APARECEN					1,379.18			1,379.18

ESPECIFICADAS. Hago constatar de que no se me adeudan salarios ordinarios o extraordinarios, descansos semanarios o cualesquiera otras prestaciones derivadas de mi contrato o de la Ley pues todas las que me han correspondido se me han cubierto legal y oportunamente.

FIRMA DEL EMPLEADO: CURP: MODL840629HYNXZS05
 FEC. ANTIGÜEDAD: 31.03.2004
 NETO \$ 0.00

(ORIGINAL)
 NOMBRE DE LA COMPAÑIA: F479 Oxxo Servicios, S. A. de C. V. 66273524107RV
 REGISTRO PATRONAL: 05E0903016C2 33 / 2009
 RFC SOCIEDAD: PERIODO: CENTRO DE TRABAJO

FHP (1) (010) cscmrhp2 OVR

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



TICKETS ASIGNADOS EN UNICENTER SERVICE DESK

Referencia	CSC-RH-E-03
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	191

The screenshot shows the Unicenter ServicePlus Service Desk interface in Microsoft Internet Explorer. The browser address bar shows 'http://10.50.32.21/caisd/pdmweb.exe'. The page header includes the 'CENTRO de SERVICIOS COMPARTIDOS' logo and a search bar. A navigation menu at the top includes 'Archivo', 'Ver', 'Buscar', 'Reportes', 'Ventana', and 'Salir'. Below this is a table of service requests with columns for 'Requerimiento #', 'Estatus', 'Fecha Apertura', 'Padre', 'Grupo Responsable', 'Tipo', and 'Contactos'. The table lists several requests, including those with IDs 513882, 513480, 513424, 513417, 513404, 513381, and 513376. A left sidebar shows a navigation tree with options like 'Actualizar Contador', 'Cruz Dominguez, Alm...', 'Mis Pendientes', 'Mis Incidentes (0)', 'Mis Problemas (0)', 'Mis Requerimientos (25)', 'Mis Mejoras (0)', 'Mis RFCs (0)', 'Incidentes Regreso de LI', 'Requerimientos Regreso', 'Mejoras Regreso de Llan', 'RFC Regreso de Llamada', 'Mis Tareas (0)', and 'Mis Tareas Pendientes (C)'. The Windows taskbar at the bottom shows the 'start' button and several open applications, including 'PERSON...', '4 Micr...', 'Microso...', '0123', 'Unicent...', 'Visualiz...', and '2 Not...'. The system clock shows '09:16 a.m.'.

Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.			
	<h2>REPORTE DE RESULTADOS DE NÓMINA</h2>		Referencia	CSC-RH-E-04
			Vigencia	Septiembre, 2009.
			Número de Página	192

REPORTE RECIBO SUELDO SEM 01 SOC 0123 (4) - Notepad

Sociedad	Nombre de la Compañía	Fecha de Inicio	Fecha Fin	RFC Sociedad	Reg. Pat.
0123	SILICES DE VERACRUZ, S.A.	29.12.2008	04.01.2009	SVE770906NS5	F6811125103
EMP SIVESA SIN					
H049	EMP SIVESA NOGALES				
Empleado	Nombre del empleado o candidato			Total	Percepciones
64504	ALVARO RODRIGUEZ BAUTISTA			1,971.74	
64505	TOMAS RODRIGUEZ BAUTISTA			2,040.92	
64506	IGNACIO PROSPERO LOPEZ GONZALEZ			2,452.00	
64508	ENRIQUE ROGEL MENDOZA			2,008.50	
64509	ALBERTO GOMEZ CABALLERO			2,082.61	
64510	OCTAVIANO GARCIA DURAN			2,251.16	
64511	DANIEL GUTIERREZ MUÑOZ			1,795.89	
64512	JAIME ARTURO ESPINOZA MONTERROZAS				1,821.55
64513	SERGIO PAREDES LEZAMA			2,385.06	
64514	CIRO MARTINEZ MEDINA			2,384.81	
64515	JAIME FLORES MUNOZ			2,187.41	
64516	DELFINO MARTINEZ DE LA CRUZ				1,739.78
64519	RUBEN DECTOR CARRILLO			2,154.08	
64520	ANGEL RAMIREZ PEREZ			1,729.55	
64521	JOSE MANUEL OJEDA ROSAS			2,012.54	
64523	GUILLERMO SOLIS MORA			1,608.47	
64524	CUTBERTO GUILLERMO MARTINEZ MACUIXTLE				2,761.93
64525	JESUS CASTILLO CRISTOBAL			2,787.69	
64526	HUGO LOPEZ BETANZOS			2,286.84	
64527	DANIEL LIMON CHAVEZ			1,795.07	
64528	AARON MORALES GONZALEZ			2,647.48	
64532	HECTOR CRUZ FERNANDEZ			2,329.30	
64533	ALEJANDRO MORGADO VILLALOBOS			2,660.70	
64534	MARCOS JULIAN CORTES DOMINGUEZ			1,855.76	
64535	RUBEN VASQUEZ VALLEJO			2,251.16	
64536	RENATO CASTILLO GONZALEZ				1,859.41
64537	ALFREDO RAMOS DE JESUS			1,739.78	
64538	ALEJANDRO MUÑOZ VALERIANO			1,941.55	
64539	NORBERTO MARTINEZ GARCIA			1,502.46	
64541	FLORENCIO VIVEROS PASTRANA			8,030.27	
64543	JOSE ARTURO SANTIAGO LOPEZ			1,383.82	
64544	MARIO FLORENCIO MARTINEZ VAZQUEZ				2,218.29
64545	GUSTAVO GONZALEZ ROSAS			2,711.45	
64546	JOSE ALBERTO CASTILLO CRISTOBAL			2,635.23	
64548	DANIEL OSCAR BRAVO REYES			1,754.55	
64549	EVODIO ISIDRO GONZALEZ LEAL			2,320.93	
64550	ARTURO HERNANDEZ CAMACHO			2,240.00	
64553	JOSE RAUL VASQUEZ RAMIREZ			2,462.86	
64554	ALFONSO ACUCA BRITO			1,369.74	
64555	MIGUEL ANGEL GONZALEZ ORTEGA			1,633.49	
64558	OCTAVIO RODRIGUEZ MENDOZA			2,795.01	
64559	DAVID DARIO SANCHEZ ABREGO			1,971.77	

Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



CALIFICACIÓN DEL TABLERO DE CONTROL

Referencia	CSC-RH-E-05
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	193

Á.liq.	DivP	Texto división de personal	Soc.	Nombre empresa	Com.SAV	Calc. Nom	Total Emp	Tot.Calc	Val.Nom	Dia/Hora	\$ Total Neto	\$ Neto A
RQ	B102	OXX AGUASCALIENTES	F479	OXXO SERVICIOS	✓	632	632	✓	12.08.2009 ; 16.31		679,607.00	504,580.0
	B103	OXX AGUASCALIENTES	F479	OXXO SERVICIOS	✓	7	7	✓	12.08.2009 ; 16.31		7,544.00	6,236.0
	B167	OXX AGUASCALIENTES-SAN JUAN	F479	OXXO SERVICIOS	✓	32	32	✓	12.08.2009 ; 16.31		26,806.00	27,000.0
	B168	OXX AGUASCALIENTES-ENCARNACI	F479	OXXO SERVICIOS	✓	12	12	✓	12.08.2009 ; 16.31		12,255.00	9,039.0
						683	683				726,212.00	546,855.0

Responsable de CSC

Autorizó

Elaboró

Raúl Bustamante Bedolla

Erica Martínez Mendoza

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PANTALLA DE LA EJECUCIÓN CONTABLE		Referencia	CSC-RH-E-06
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	194

7.08.2009 Compr.contab.

Tipo ejecución PP
Nº ejecución 0000381553

Verificar documentos

M	Compr.	Línea	Texto de mensaje
	0000371142	0000000000	Verificación de documento sin errores: HRPAY 0000371142 FHPCLNT010

Contabilizar documentos

M	Compr.	Línea	Texto de mensaje
	0000371142	0000000000	El documento se ha contabilizado correctamente: HRPAY 0000371142 FHPCLNT010

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



ARCHIVO TXT TRANSFERENCIA VALES DE DESPENSA

Referencia	CSC-RH-E-08
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	196

```

VALES ELECTRONICOS MES 03 SOC 0107 - Notepad
File Edit Format View Help
051017261VENDO DE MEXICO, S A DE C V 0000424000501330.00DESPENSA06-MAR-09
06000066373523700000010000011566VERONICA RAMIREZ MORAN 0001281.00
06000066373524500000020000011777FRANCISCO SANDOVAL KASA 0001579.00
06000066373526000000030000018461JOSEL VEGA Y MALAGON 0001579.00
06000066359271100000040000025961OLGA CORREA ESQUIVEL 0001579.00
06000066373527800000050000026500MARISELA GONZALEZ RUIZ 0001579.00
06000066373528600000060000026719TANIAV MARTINEZ PEREZ 0001579.00
06000066373529400000070000026736LUCIAV CARLOS CRUZ 0001579.00
06000066373530200000080000026766JESSICAR DE LA CRUZ PAQUIN0001579.00
06000066373531000000090000026771SANTA HERNANDEZ MARTINEZ 0001579.00
06000066373532800000010000026778GABRIELA JIMENEZ NUNEZ 0001579.00
060000663735336000000110000026935EDNAB SERRANO PADRON 0001579.00
06000066373534400000020000026987ANAM PEREZ LEON 0001493.00
06000066373535100000030000027026ELIZABETH AGUILAR NUNEZ 0001048.00
0600006635927600000040000027045XOCHITL L UJAN MONROY 0001387.00
060000663735369000000150000070006ROGELIO TREJO ANAYA 0001579.00
060000663735439000000160000070703PEDRO NERY PIZANA 0000919.00
060000663737933000000170000079012OSWALDO LEYVA LUNA 0001366.00
060000663737142000000180000079042GILBERTO SANCHEZ UGALDE 0001019.00
060000663737258000000190000079095ALEJANDRO SALINAS JIMENEZ 0001008.00
06000066373781100000020000085057LUISJ MARTINEZ LAYSECA 0001579.00
06000066373782900000021000008512ODIEGO CHAVEZ SANCHEZ 0001579.00
060000663737837000000220000085394DAVIDA CABRERA PALACIOS 0001579.00
060000663737845000000230000085396GUSTAVO LOPEZ SAMANO 0001579.00
060000663737852000000240000085397SERGIO RAMIREZ LOPEZ 0001579.00
060000663737860000000250000085398ENRIQUE HERNANDEZ FLORES 0001579.00
060000663737878000000260000085438RICARDO RUIZ VAZQUEZ 0001579.00
060000663737886000000270000085470ARMANDO RAMIREZ ORTIZ 0001168.00
060000663737894000000280000085492CARLOSA MONTOYA OCAMPO 0001579.00
060000663737902000000290000085509GUSTAVOC MEDINA GAYTAN 0001579.00
060000663737928000000300000085542GREGORIO ANGELES ALEGRIA 0001579.00
060000663737936000000310000085590JESUS ACEVEDO BELLO 0001579.00
060000663737944000000320000085844CARLOSE RIVAS MORALES 0001579.00
060000663737951000000330000085859CESAR CHAVEZ DORANTES 0001579.00
060000663737969000000340000085879RODOLFO LUNA PEREZ 0001579.00
060000663737977000000350000085882OSCAR GASPAS ROSALES 0001579.00
060000663595086000000360000086015FERNANDO GOMEZ IZQUIERDO 0001579.00
060000663865521000000370000086121BENJAMINH MENDOZA CORONA 0001579.00
06000066373507000000380000086260HECTOR RUVALCABA VILLANUEV0001579.00
060000663735088000000390000086262ANTONIO HERNANDEZ CRUZ 0000900.00
0600006637380090000040000086392ARTURO SIERRA BOCHE 0001579.00
06000066373801700000410000086550SANTIAGO RAMIREZ ROCHA 0001579.00
06000066373802500000420000086899JORGEA HERNANDEZ REVUELTA 0001579.00
06000066373510400000430000086949JUANM RUBIO MILLAN 0001129.00
06000066373803300000440000086961FRANCISCOJ MOY TREJO 0001579.00
06000066359521900000450000089682ERENDIRAA ROSALES TREJO 0001579.00
06000066373807400000460000090310JAIME OSORNIO MEJIA 0001220.00
06000066373813200000470000090484ARTURO RUIZ CASTILLO 0001579.00
06000066373820700000480000093166ARMANDOC GAYTAN CRUZ 0001579.00
06000066373821500000490000094721JOSEE MENDEZ CERVANTES 0001030.00
06000066373824900000500000097381AARON LOPEZ ALVAREZ 0001579.00

```

Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



ARCHIVO TXT TRANSFERENCIA DESCUENTO SCYF

Referencia	CSC-RH-E-09
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	197

Suma de Imp		Total
4	CC-n	1,900 \$ 539,741.55
6	2266	Descto Único SCYF \$ 210,674.44
7	2451	Ahorro a la Vista SCYF \$ 1,087,506.02
8	2452	Ahorro a Plazo Fijo SCYF \$ 282,404.37
9	2453	Ahorro Vista Esp SCYF \$ 104,203.76
10	2500	Ap.Fondo Ahorro Trab \$ 539,741.55
11	2600	Desconto Educacion CECAC \$ 2,120.00
12	Total genera SCYF \$ 2,766,391.69	

N° pers.	Apellido Nombre	Nombre del empleado o candidato	NIF	Soc. Nombre de la empresa
00011566	VERONICA RAMIREZ MORAN	VERONICA RAMIREZ MORAN	RAMV790731MHGMRR06	Vendo de México SA de CV
00011566	VERONICA RAMIREZ MORAN	VERONICA RAMIREZ MORAN	RAMV790731MHGMRR06	Vendo de México SA de CV
00011566	VERONICA RAMIREZ MORAN	VERONICA RAMIREZ MORAN	RAMV790731MHGMRR06	Vendo de México SA de CV
00011566	VERONICA RAMIREZ MORAN	VERONICA RAMIREZ MORAN	RAMV790731MHGMRR06	Vendo de México SA de CV
00011777	FRANCISCO SANDOVAL KASA	FRANCISCO SANDOVAL KASA	SAKF610819HDFNSR05	Vendo de México SA de CV
00011777	FRANCISCO SANDOVAL KASA	FRANCISCO SANDOVAL KASA	SAKF610819HDFNSR05	Vendo de México SA de CV
00011777	FRANCISCO SANDOVAL KASA	FRANCISCO SANDOVAL KASA	SAKF610819HDFNSR05	Vendo de México SA de CV
00011777	FRANCISCO SANDOVAL KASA	FRANCISCO SANDOVAL KASA	SAKF610819HDFNSR05	Vendo de México SA de CV
00011892	JESUS FABIAN RIOS CARBAJAL	JESUS FABIAN RIOS CARBAJAL	RICJ781015HDFRSR03	Vendo de México SA de CV
00011892	JESUS FABIAN RIOS CARBAJAL	JESUS FABIAN RIOS CARBAJAL	RICJ781015HDFRSR03	Vendo de México SA de CV
00011892	JESUS FABIAN RIOS CARBAJAL	JESUS FABIAN RIOS CARBAJAL	RICJ781015HDFRSR03	Vendo de México SA de CV
00018461	JOSE LUIS VEGA Y MALAGON	JOSE LUIS VEGA Y MALAGON	VEML530128HOTGLSD1	Vendo de México SA de CV
00018461	JOSE LUIS VEGA Y MALAGON	JOSE LUIS VEGA Y MALAGON	VEML530128HOTGLSD1	Vendo de México SA de CV
00018461	JOSE LUIS VEGA Y MALAGON	JOSE LUIS VEGA Y MALAGON	VEML530128HOTGLSD1	Vendo de México SA de CV
00025961	OLGA CORREA ESQUIVEL	OLGA CORREA ESQUIVEL	COE0701116MOTRSLD1	Vendo de México SA de CV
00025961	OLGA CORREA ESQUIVEL	OLGA CORREA ESQUIVEL	COE0701116MOTRSLD1	Vendo de México SA de CV
00025961	OLGA CORREA ESQUIVEL	OLGA CORREA ESQUIVEL	COE0701116MOTRSLD1	Vendo de México SA de CV
00026500	MARISELA GONZALEZ RUIZ	MARISELA GONZALEZ RUIZ	GORM720924MDFNZR00	Vendo de México SA de CV
00026500	MARISELA GONZALEZ RUIZ	MARISELA GONZALEZ RUIZ	GORM720924MDFNZR00	Vendo de México SA de CV
00026500	MARISELA GONZALEZ RUIZ	MARISELA GONZALEZ RUIZ	GORM720924MDFNZR00	Vendo de México SA de CV
00026500	MARISELA GONZALEZ RUIZ	MARISELA GONZALEZ RUIZ	GORM720924MDFNZR00	Vendo de México SA de CV
00026719	TANIA VERONICA MARTINEZ PEREZ	TANIA VERONICA MARTINEZ PEREZ	MAPT720502MDFRRN03	Vendo de México SA de CV
00026719	TANIA VERONICA MARTINEZ PEREZ	TANIA VERONICA MARTINEZ PEREZ	MAPT720502MDFRRN03	Vendo de México SA de CV
00026719	TANIA VERONICA MARTINEZ PEREZ	TANIA VERONICA MARTINEZ PEREZ	MAPT720502MDFRRN03	Vendo de México SA de CV

Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



CONFIRMACIÓN DE PROCESAMIENTO DE LA INTERFASE

Referencia	CSC-RH-E-10
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	198

Microsoft Excel - PAGO SCYF EMPAQUE MES 08 SOC 0120

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

A7 00001939

A	B	C	D	E	M	N	O	P	Q	R	S	T
Nº pers.	Nombre del empleado o candidato	Soc.	Nombre de la empresa	DivP	CC-nómina	Forma de pago	Periodo	Motivo	ID nómina	Texto	Cantidad total	Fee Ir
1	00001455	ERIC ALONSO CERON BECERRA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H042	2451	M	08		Registro ingresado con éxito	303.97	14/08
2	00001455	ERIC ALONSO CERON BECERRA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H042	2452	M	08		Registro ingresado con éxito	306.98	14/08
3	00001455	ERIC ALONSO CERON BECERRA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H042	1900	M	08		Registro ingresado con éxito	2,104.84	14/08
4	00001455	ERIC ALONSO CERON BECERRA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H042	2286	M	08		Registro ingresado con éxito	1,152.37	14/08
5	00001455	ERIC ALONSO CERON BECERRA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H042	2500	M	08		Registro ingresado con éxito	2,104.84	14/08
20	00003184	SALVADOR LORETO PRADO	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H045	2451	M	08		Registro ingresado con éxito	722.13	14/08
21	00003190	EPISMEJIO RODRIGUEZ MUÑOZ	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H045	2451	M	08		Registro ingresado con éxito	938.00	14/08
1638	01463300	JUAN FRANCISCO GARCIA PINEDA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H046	2500	M	08		Registro ingresado con éxito	1,820.00	14/08
1639	01463914	ARNULFO GARZA RODRIGUEZ	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H040	2500	M	08		Registro ingresado con éxito	1,950.00	14/08
1700	01463914	ARNULFO GARZA RODRIGUEZ	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H040	1900	M	08		Registro ingresado con éxito	1,950.00	14/08
1701	01463914	ARNULFO GARZA RODRIGUEZ	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H040	2451	M	08		Registro ingresado con éxito	10,485.18	14/08
1702	01470528	SERGIO NORIEGA ROSALES	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H046	2451	M	08		Registro ingresado con éxito	5,545.00	14/08
1703	01470528	SERGIO NORIEGA ROSALES	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H046	1900	M	08		Registro ingresado con éxito	845.00	14/08
1704	01470528	SERGIO NORIEGA ROSALES	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H046	2500	M	08		Registro ingresado con éxito	845.00	14/08
1705	01471832	HECTOR JAVIER CHOPIN BASTIDA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H046	2451	M	08		Registro ingresado con éxito	1,564.00	14/08
1706	01471832	HECTOR JAVIER CHOPIN BASTIDA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H046	1900	M	08		Registro ingresado con éxito	3,055.00	14/08
1707	01471832	HECTOR JAVIER CHOPIN BASTIDA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H046	2286	M	08		Registro ingresado con éxito	40.00	14/08
1708	01471832	HECTOR JAVIER CHOPIN BASTIDA	0120	Fáb. Monterrey S.A de C.V	H046	2500	M	08		Registro ingresado con éxito	3,055.00	14/08
											\$ 9,575,528.57	

Envío a SCYF y envío trabajadores

Usuarios: 138499
Fecha: 07.08.2009
Trabajadores: 509

Nº pers.	Año	Texto área nómina	CC-nómina	s	Cantidad total	Fecha Integración	Forma de pago	Periodo	Mot.	Fecha de pago
1462194	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2500		2,053.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1462194	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	1900		2,053.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1462194	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2452		1,000.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1462194	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2451		2,000.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1469300	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2451		990.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1469300	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	1900		1,820.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1469300	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2500		1,820.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1469514	MO	EMP FAMOGSA MTY EMP:	2500		1,950.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1469514	MO	EMP FAMOGSA MTY EMP:	1900		1,950.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1469514	MO	EMP FAMOGSA MTY EMP:	2451		10,485.18	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1470528	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2451		5,545.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1470528	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	1900		845.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1470528	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2500		845.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1471832	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2451		1,564.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1471832	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	1900		3,055.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1471832	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2286		40.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
1471832	MC	EMP FAMOGSA TOLLUC E:	2500		3,055.00	14.08.2009	M	08		14.08.2009
					9,575,528.57			00		

CCN SCYF \ENVIOS\DETALLE/

Autoformas

Lista Cuenta=0 MAYÚS NUM

start MISCLANEA ... 2 Microsoft ... 2 Microsoft ... 2 Windows ... InfoRed: Intr... 04:13 p.m.

Responsable de CSC

Autorizó

Elaboró

Raúl Bustamante Bedolla

Erica Martínez Mendoza

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
	FACTURA ELECTRÓNICA	Referencia	CSC-RH-E-11
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	199

CL000000257588FACTURA.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

1 / 1 102%

Buscar

Pag. 1 De 1

ACCOR Services
 ACCOR SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. DE C.V.
 Lego Rodolfo No. 29 Col. Granada
 Deleg. Miguel Hidalgo
 C.P. 11520 Mexico D.F.
 MEXICO
 Tel. (55) 52 62 88 88
 www.accor.com.mx
 RFC ASE930924557

Sucursal MONTERREY
 C. MIGUEL ALEMÁN AV. KALOS No.110 MOD.5A Int.EDIF.2
 Col. PARQUE INDUSTRIAL KALOS
 Localidad CIUDAD APODACA
 C.P. 66600 NUEVO LEON
 MEXICO
 Tel. 81560700
 Fax. 81560790

CIUDAD APODACA, NUEVO LEON a 20 de Noviembre de 2007

Facturado a: CADENA COMERCIAL OXXO SA DE CV
 EDISON No.1235 Int.NORTE
 Col. TALLERES
 C.P. 64480 MONTERREY
 NUEVO LEON MEXICO
 Tel. 15557269031
 RPC CCO8605231N4

CLIENTE
FACTURA

Fecha y Hora de Emisión					
20/11/2007 13:15:01					
Sucursal	Cliente	Pedido	No. De Control	Remisiones	Serie Folio
2	82010-002	179691	22176146	0	CL 000000257588
Orden de Compra		Producto	Número de Certificado	Medio De Pago	Forma De Pago
NC000040348		002 VALE DESPENSAS	0000100000000974530	CHEQUE NORMAL	15 DIAS

ROTA: 000

No.	Descripción	Tasa I.V.A	%	Valor Unitario	I. V. A.	Importe Total
1	COMIS. POR CANJE	15%	3.00	141.73	21.27	163.00

Cantidad	Valor Nominal	D E L	A L	Total del Valor

 IASB330924557/ACCOR SERVICIOS EMPRESARIALES S.A. D
 S/110 MED. SAN EDIF. 2/PARQUE INDUSTRIAL KALOS CIUDAD
 ALBERES MONTERREY NUEVO LEON MEXICO/6448011/COMES.

start MISCELA... Micro... CONTROL Wind... InfoRed: ... CL00000... 04:14 p.m.

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



REPORTE DE INCIDENCIAS CAPTURAS EN SAT

Referencia	CSC-RH-E-12
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	200

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Soc	Nº pers.	Número	Salari	Saltri	Falta	Cor	V	14 Dias	Base Fe	Valid	SAP	Diferenc	Comnetarios	
95	MB	0107	00010466	LEONEL H	199.04	49.50				2,786.56	2,786.56	362.25	362.25	0.00	
96	MB	0107	00010469	LETICIA MI	199.04	49.50				2,786.56	2,786.56	362.25	362.25	0.00	
97	MB	0107	00010627	JORGE GC	159.46	49.50	-186			2,232.44	2,046.40	266.03	266.03	0.00	
98	MB	0107	00011030	MARCO AI	199.04	49.50				2,786.56	2,786.56	362.25	362.25	0.00	
99	MB	0107	00011838	HUGO ER	248.73	49.50				3,482.22	3,482.22	452.69	452.69	0.00	
100	MH	0120	00037385	RAMIRO C	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
101	MH	0120	00037861	SEVERIAN	164.00	50.96				2,296.00	2,296.00	298.48	298.48	-	
102	MH	0120	00038801	RIGOBERT	222.00	50.96				3,108.00	3,108.00	404.04	403.94	0.10	
103	MH	0120	00038945	JOSE LUIS	306.00	50.96				1,713.60	1,713.60	222.77	556.92	-334.15	
104	MH	0120	00039019	EMERICO	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
105	MH	0120	00039315	JORGE BE	222.00	50.96				3,108.00	3,108.00	404.04	404.04	-	
106	MH	0120	00039833	RAMIRO E	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
107	MH	0120	00041988	MARTHA C	164.00	50.96				2,296.00	2,296.00	298.48	298.48	-	
108	MH	0120	00042371	MARTHA F	164.00	50.96				2,296.00	2,296.00	298.48	298.48	-	
109	MH	0120	00050087	RAMON G.	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
110	MH	0120	00050442	ILDEFONS	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
111	MH	0120	00051822	GENARO /	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
112	MH	0120	00051889	ALEJANDF	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
113	MH	0120	00051892	SIMON VA	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
114	MH	0120	00052096	LIBORIO R	222.00	50.96				3,108.00	3,108.00	404.04	404.04	-	
115	MH	0120	00052217	RAMIRO LI	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
116	MH	0120	00052271	JESUS PE	222.00	50.96				3,108.00	3,108.00	404.04	404.04	-	
117	MH	0120	00052885	JUAN AND	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
118	MH	0120	00052911	JUAN JOSI	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
119	MH	0120	00052938	JUAN JOSI	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
120	MH	0120	00053048	MONICO S	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
121	MH	0120	00053096	ROBERTO	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
122	MH	0120	00053157	PABLO RE	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
123	MH	0120	00053159	MIGUEL M	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	
124	MH	0120	00053178	EDUARDO	306.00	50.96				4,284.00	4,284.00	556.92	556.92	-	

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

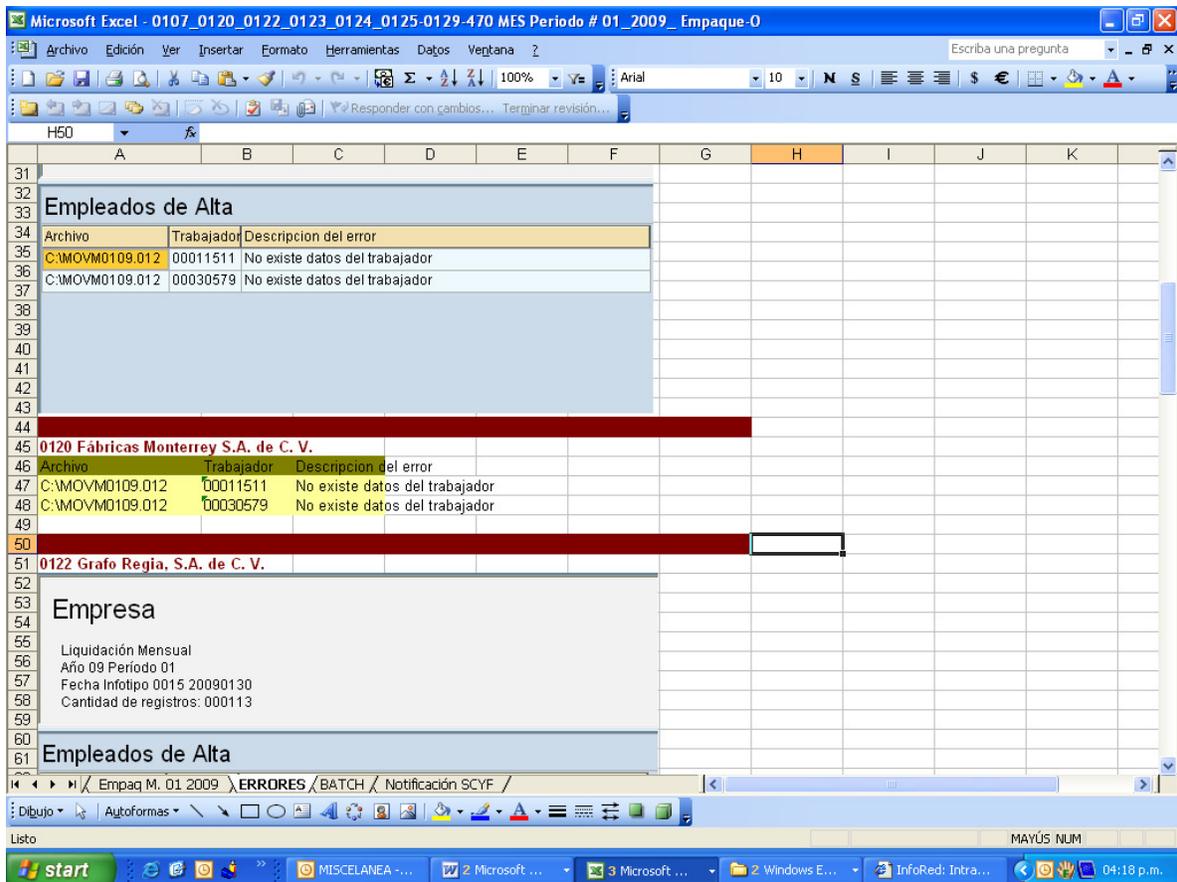
Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
	<h2>RECHAZO DE INTERFASE SAT-SAP</h2>	Referencia	CSC-RH-E-13
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	201



Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



RECIBOS DE NÓMINA EN SIMULACIÓN

Referencia	CSC-RH-E-14
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	202

Microsoft Excel - Validación SOC 225 MES 08 2008 LOGISTICA

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ? Escribe una pregunta

Arial 10 75%

Responder con cambios... Terminar revisión...

1	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
2	NÚMERO			NOMBRE		R F C		NUMERO IM	FECHA DE	ING PERIOD	O	FECHA			
3	1381091	VIBER	CRUZ R	EYMUND	O			787650467	06.12.20	07	08/2008	15.08.2008			
4															
5	P	ERCEPC	IONES												
6															
7	Concepto	Rut	a Caja	Días	Hrs		Conceptos	Días	Saldo Ant.	Movimientos	Descuentos	Saldo Nuevo			
8															
9	Sueldo Ordinario			30		10,890.00	Aport. IMSS trabajad				380.91				
10	Prima Dom Horas Gr	av				82.5	Ap.patron. SAR		288.63						
11	Día Des G	90.75		16		1,204.50	Ap.patron. cesantia ve		454.59						
12	Día Des E	90.75		16		247.5	Impuesto ordinario			1,465.22					
13	Prima Dom	0.25		16		99	Imp.bruto			1,465.22					
14							Deso. Pensión Alimenti			6,281.75					
15							Ahorro a la Vista SCYF			300.04					
16							Yales Despensa Pen Ali		545						
17							Yales Despensa Mensual		1,089.00						
18							Ap.Fondo Ahorro Empr		1,415.70						
19							Ap.Fondo Ahorro Trab			1,415.70					
20							Amort. crédito INFONAV			402.88					
21							Deposito Bancario			2,237.00					
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28	Totales					12,523.50				12,523.50		0			
29															
30															
31	PERCEPCIONES		12,523.50												
32	DEDUCCIONES														
33	PENSION ALIMENTICIA									6,281.75					
34															
35															
36															
37															
38															
39															
40	N° personal	1381091													
41	Nombre	VIBER CRUZ REYMUDDO													
42	CURP	CURV650318HV2RYB01													
43															
44															
45															
46															
47															
48															
49															
50															
51															
52															
53															
54															
55															
56															
57															
58															
59															
60															
61															
62															
63															
64															
65															
66															
67															
68															
69															
70															
71															
72															
73															
74															
75															
76															
77															
78															
79															
80															
81															
82															
83															
84															
85															
86															
87															
88															
89															
90															
91															
92															
93															
94															
95															
96															
97															
98															
99															
100															

visualizar Deudas por orden jurídica México

N° personal: 1381091
Nombre: VIBER CRUZ REYMUDDO
CURP: CURV650318HV2RYB01

LISTO MAYÚS NUM

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



REPORTE DE PERSONAL ACTIVO PARA PAGO DE AGUINALDO

Referencia	CSC-RH-E-15
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	203

B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
1	Socio	Número	Nombre editado del em	Gr	n de	Status.ocupac	Emol.básico	Md	Fecha de								
48	MA	0107	00011566	VERONICA RAMIREZ MOF	1	H001	Activo	13,390.00	MXN	16/07/2002							
50	MA	0107	00011777	FRANCISCO SANDOVAL	1	H001	Activo	42,540.00	MXN	01/08/2002							
52	ME	0107	00011892	JESUS FABIAN RIOS CAR	1	H003	Activo	14,090.00	MXN	07/08/2002							
93	MA	0107	00018461	JOSE LUIS VEGA Y MAL	1	H001	Activo	47,890.00	MXN	21/05/1979							
115	MA	0107	00025961	OLGA CORREA ESQUIVEL	1	H001	Activo	24,680.00	MXN	19/05/1991							
123	MA	0107	00026500	MARISELA GONZALEZ RI	1	H001	Activo	19,900.00	MXN	16/08/1996							
129	MA	0107	00026719	TANIA VERONICA MARTI	1	H001	Activo	18,530.00	MXN	01/12/1997							
130	MA	0107	00026736	LUCIA VERONICA CARLO	1	H001	Activo	18,550.00	MXN	09/02/1999							
131	MA	0107	00026766	JESSICA ROXANA DE LA	1	H001	Activo	16,570.00	MXN	01/09/1998							
132	MA	0107	00026771	SANTA HERNANDEZ MA	1	H001	Activo	17,820.00	MXN	17/05/1999							
133	MA	0107	00026778	GABRIELA JIMENEZ NUÑE	1	H001	Activo	20,250.00	MXN	01/06/1999							
137	MA	0107	00026935	EDNA BEATRIZ SERRANC	1	H001	Activo	17,820.00	MXN	07/10/2002							
138	MA	0107	00026987	ANA MARIA PEREZ LEON	1	H001	Activo	15,810.00	MXN	01/12/2000							
139	MA	0107	00027045	XOCHITL ANDREA LUJA	1	H001	Activo	14,500.00	MXN	16/04/2001							
290	MA	0107	00070006	ROGELIO TREJO ANAYA	1	H001	Activo	26,960.00	MXN	18/10/1976							
291	MA	0107	00070703	PEDRO NERY PIZAÑA	1	H001	Activo	9,610.00	MXN	03/04/1984							
292	MA	0107	00079012	OSWALDO LEYVA LUNA	1	H001	Activo	14,280.00	MXN	25/11/1999							
293	MA	0107	00079042	GILBERTO SANCHEZ UGA	1	H001	Activo	10,650.00	MXN	06/01/2000							
294	MA	0107	00079095	ALEJANDRO SALINAS JIM	1	H001	Activo	10,540.00	MXN	12/06/2000							
307	MA	0107	00085057	LUIS JOAQUIN MARTINEZ	1	H001	Activo	20,790.00	MXN	03/02/1997							
311	MA	0107	00085120	DIEGO CHAVEZ SANCHE	1	H001	Activo	22,150.00	MXN	01/08/1997							
328	MA	0107	00085394	DAVID ARTURO CABRER	1	H001	Activo	21,210.00	MXN	01/10/1998							
329	MA	0107	00085396	GUSTAVO LOPEZ SAMAI	1	H001	Activo	19,860.00	MXN	01/11/1998							
330	MA	0107	00085397	SERGIO RAMIREZ LOPEZ	1	H001	Activo	51,250.00	MXN	01/12/1998							
331	MA	0107	00085398	ENRIQUE HERNANDEZ FL	1	H001	Activo	38,840.00	MXN	23/07/1996							
333	MA	0107	00085438	RICARDO RUIZ VAZQUEZ	1	H001	Activo	25,500.00	MXN	16/02/1999							
335	MA	0107	00085470	ARMANDO RAMIREZ ORT	1	H001	Activo	12,210.00	MXN	16/03/1999							
336	MA	0107	00085492	CARLOS ALBERTO MONTI	1	H001	Activo	64,000.00	MXN	16/04/1999							
337	MA	0107	00085509	GUSTAVO CESAR MEDIN	1	H001	Activo	20,320.00	MXN	01/05/1999							
338	MA	0107	00085542	GREGORIO ANGELES ALI	1	H001	Activo	18,280.00	MXN	01/06/1999							
339	MA	0107	00085590	JESUS ACEVEDO BELLO	1	H001	Activo	26,390.00	MXN	19/07/1999							
345	MA	0107	00085844	CARLOS EMILIO RIVAS M	1	H001	Activo	46,300.00	MXN	06/03/2000							
346	MA	0107	00085859	CESAR CHAVEZ DORANT	1	H001	Activo	18,400.00	MXN	28/03/2000							
347	MA	0107	00085879	RODOLFO LUNA PEREZ	1	H001	Activo	43,270.00	MXN	17/04/2000							
348	MA	0107	00085982	OSCAR GASPAR ROSALI	1	H001	Activo	30,550.00	MXN	24/04/2000							
350	MA	0107	00086015	FERNANDO GOMEZ IZQUI	1	H001	Activo	19,710.00	MXN	12/06/2000							
353	MA	0107	00086121	BENJAMIN HERNAN MENC	1	H001	Activo	113,100.00	MXN	01/09/2000							

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



REPORTE DE MONTOS BRUTOS PARA PAGO DE AGUINALDO

Referencia	CSC-RH-E-16
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	204

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
	Soc.	DivP	SDyPer	A liq	APers	N° pers.	Nombre de Fec. Contr	DiasBa	Dausen	TI dia	Sal. Fijo	
1												
2	107	H001	3	MA	7	27026	ELIZABETH /08.03.2001	366	0	366	349.33	
3	107	H001	3	MA	7	70703	PEDRO NER/03.04.1984	366	0	366	306.33	
4	107	H001	3	MA	7	85470	ARMANDO R/16.03.1999	366	0	366	389.33	
5	107	H001	3	MA	7	121077	Luis Enrique /01.04.2005	366	0	366	634.67	
6	107	H001	3	MA	7	1423497	HELIER YUB/18.08.2008	136	0	136	380	
7	107	H001	4	MA	7	26500	MARISELA C/16.08.1996	366	0	366	634.67	
8	107	H001	4	MA	7	1384445	Marcelo Aleja/03.01.2008	364	0	364	500	
9	107	H001	4	MA	96	85879	RODOLFO L/17.04.2000	366	0	366	1,380.00	
10	107	H001	12	MA	5	85397	SERGIO RAN/01.12.1998	366	0	366	1,708.33	
11	107	H001	12	MA	5	86121	BENJAMIN H/01.09.2000	366	0	366	3,770.00	
12	107	H001	12	MA	7	26736	LUCIA VERO/09.02.1999	366	0	366	591.67	
13	107	H001	12	MA	7	70006	ROGELIO TR/18.10.1976	366	0	366	859.67	
14	107	H001	12	MA	7	86961	FRANCISCO /08.05.2002	366	0	366	577.33	
15	107	H001	12	MA	7	1343225	JUAN ANTON/21.02.2007	366	0	366	559	
16	107	H001	12	MA	7	1369640	RICARDO GU/17.09.2007	366	0	366	383.33	
17	107	H001	12	MA	7	1369657	EDMUNDO N/17.09.2007	366	0	366	723.33	
18	107	H001	16	MA	7	10616	AMAURY AL/01.06.2002	366	0	366	555.67	
19	107	H001	16	MA	7	26766	JESSICA RO/01.09.1998	366	0	366	528.33	
20	107	H001	16	MA	7	26987	ANA MARIA /01.12.2000	366	0	366	497.67	
21	107	H001	16	MA	7	27045	XOCHITL AN/16.04.2001	366	0	366	462.33	
22	107	H001	16	MA	7	79012	OSWALDO L/25.11.1999	366	0	366	455.33	
23	107	H001	16	MA	7	79042	GILBERTO S/06.01.2000	366	0	366	339.67	
24	107	H001	16	MA	7	79095	ALEJANDRO/12.06.2000	366	0	366	336	
25	107	H001	16	MA	7	85396	GUSTAVO L/01.11.1998	366	0	366	633.33	
26	107	H001	16	MA	7	85859	CESAR CHA/28.03.2000	366	0	366	586.67	
27	107	H001	16	MA	7	86260	HECTOR RU/25.11.1975	366	0	366	1,161.00	
28	107	H001	16	MA	7	86262	ANTONIO HE/01.11.1993	366	0	366	300	
29	107	H001	16	MA	7	86949	JUAN MARC/01.05.1995	366	0	366	376.33	
30	107	H001	16	MA	7	93166	ARMANDO C/05.05.2003	366	0	366	544	
31	107	H001	16	MA	7	94721	JOSE ERNE/26.06.2003	366	0	366	343.33	

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

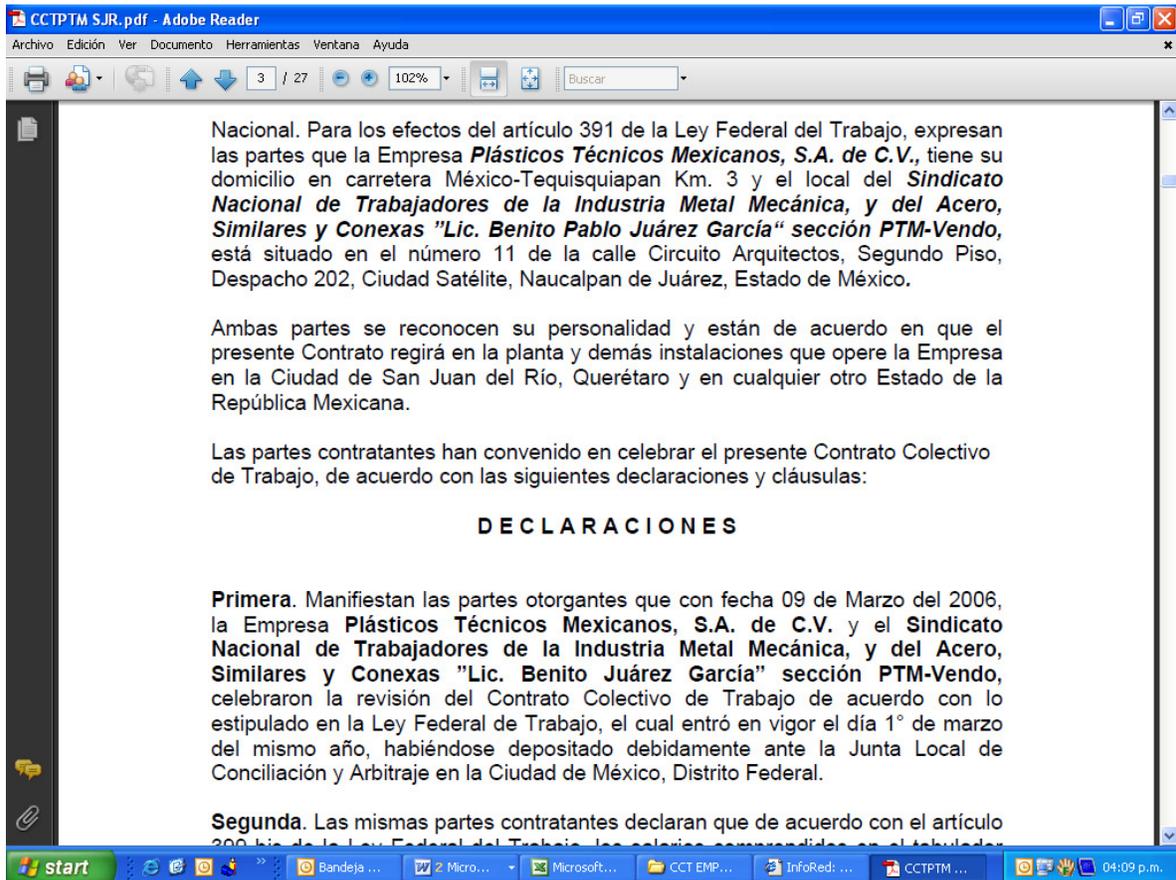
Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO		Referencia	CSC-RH-E-17
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	205



Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



REPORTE DE AGUINALDO

Referencia	CSC-RH-E-18
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	206

SAP

Liste Bearbeiten Springen Einstellungen Sistema Ayuda

Pagos complementarios, devengos y deducciones

Reporte de pagos complementarios, devengos y deducciones

Fecha inicio: 26.11.2007
 Fecha fin: 26.11.2007
 Usuario: MX01327474
 Fecha ejecución: 18.08.2009
 Cantidad Registros: 00900

Nº pers.	Infotipo	Texto de infotipo	CI.	Denominación	Válido de	Fin de validez	CC-n.	Txt.explicativo	Importe	Cantidad	Mon.	Motivo
10872	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01
10872	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6421	Aguinaldo Grav. Vari	26.11.2007	26.11.2007	6421	Aguinaldo Grav. Vari	1,525.65	0.00	MXN	AG01
11100	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01
11100	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6421	Aguinaldo Grav. Vari	26.11.2007	26.11.2007	6421	Aguinaldo Grav. Vari	191.25	0.00	MXN	AG01
11700	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01
11700	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6421	Aguinaldo Grav. Vari	26.11.2007	26.11.2007	6421	Aguinaldo Grav. Vari	1,116.90	0.00	MXN	AG01
11823	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01
11823	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6421	Aguinaldo Grav. Vari	26.11.2007	26.11.2007	6421	Aguinaldo Grav. Vari	390.00	0.00	MXN	AG01
42896	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01
42896	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6421	Aguinaldo Grav. Vari	26.11.2007	26.11.2007	6421	Aguinaldo Grav. Vari	453.45	0.00	MXN	AG01
43251	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01
43251	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6421	Aguinaldo Grav. Vari	26.11.2007	26.11.2007	6421	Aguinaldo Grav. Vari	2,617.20	0.00	MXN	AG01
64101	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01
64101	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6421	Aguinaldo Grav. Vari	26.11.2007	26.11.2007	6421	Aguinaldo Grav. Vari	4,078.35	0.00	MXN	AG01
64254	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01
64254	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6421	Aguinaldo Grav. Vari	26.11.2007	26.11.2007	6421	Aguinaldo Grav. Vari	2,029.35	0.00	MXN	AG01
64383	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01
64383	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6421	Aguinaldo Grav. Vari	26.11.2007	26.11.2007	6421	Aguinaldo Grav. Vari	1,561.50	0.00	MXN	AG01
87280	0267	Pagos complementarios nóম. especial	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	26.11.2007	26.11.2007	6115	Aguinaldo Grav. Fijo	1,437.00	0.00	MXN	AG01

FHP (1) (010) cscmrhp2 OVR

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



CÁLCULO DE NÓMINA ESPECIAL

Referencia	CSC-RH-E-19
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	207

A1	Empleado												
1	Empleado	Nombre de	Total Pe	Total De	CUADRE	F	G	H	I	J	K	L	
2	215	UBALDO CH	18,339.90	18,339.90	0.00								
3	229	JOSE LUIS C	7,790.10	7,790.10	0.00								
4	232	SERGIO CID	8,160.00	8,160.00	0.00								
5	241	JAVIER ARA	5,949.90	5,949.90	0.00								
6	255	PEDRO ROJ	7,899.90	7,899.90	0.00								
7	281	JESUS JOEL	21,999.90	21,999.90	0.00								
8	286	LUIS GABRIE	7,989.90	7,989.90	0.00								
9	287	ALEJANDRO	14,930.10	14,930.10	0.00								
10	299	LEO NAVA G	11,910.00	11,910.00	0.00								
11	303	CUAUHTEM	13,689.90	13,689.90	0.00								
12	367	GERMAN AL	8,700.00	8,700.00	0.00								
13	401	JOSE ANTON	14,930.10	14,930.10	0.00								
14	520	DANIEL GIL	14,589.90	14,589.90	0.00								
15	533	GABRIEL AL	27,600.00	27,600.00	0.00								
16	534	RIGOBERTO	16,179.90	16,179.90	0.00								
17	548	JESUS ERNE	14,019.90	14,019.90	0.00								
18	549	ARMANDO C	17,180.10	17,180.10	0.00								
19	1455	ERIC ALONS	45,850.13	45,850.13	0.00								
20	1939	JOSE ELEAZ	29,475.00	29,475.00	0.00								
21	3007	LETICIA MUÑ	10,410.00	10,410.00	0.00								
22	3014	JORGE LUIS	14,060.10	14,060.10	0.00								
23	3072	CARLOS PEI	14,460.00	14,460.00	0.00								
24	3074	JUAN LAURE	12,500.10	12,500.10	0.00								
25	3106	JAVIER BAR	17,580.00	17,580.00	0.00								
26	3118	FERNANDO	14,289.90	14,289.90	0.00								
27	3156	OCTAVIO AL	14,799.90	14,799.90	0.00								
28	3185	JOSE ARMA	17,750.10	17,750.10	0.00								
29	3366	JOSE DE JE	28,924.88	28,924.88	0.00								
30	3574	MARCO ANT	36,424.88	36,424.88	0.00								
31	3614	JUAN FRAN	10,530.00	10,530.00	0.00								

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
<p align="center">PETICIÓN DE RETROACTIVO DE SUELDO Y AGUINALDO</p>		Referencia	CSC-RH-E-20
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	208

Formato para Calculo retroactivo (2) [Modo de compatibilidad] - Microsoft Excel

		Solicitud de Calculo de nomina con RETROACTIVIDAD	
I. DATOS DEL SOLICITANTE			
FECHA DE ENVIO DE INFORMACION AL CSC (DD/MM/AAAA)	21.04.08		
UNIDAD DE NEGOCIO	PUUESTO DEL SOLICITANTE		
KOF	Facilitador de nóminas		
CLAVE DE EMPLEADO	NOMBRE COMPLETO		
153054	Aguilín Aquino Hernandez		
CONTACTO ALTERNO NOMBRE Y NUMERO DE PERSONAL	PUUESTO DEL CONTACTO ALTERNO		
II. TRAMITE SOLICITADO			
<input checked="" type="checkbox"/> Calculo de nomina Retroactiva			
III. DATOS GENERALES PARA EL CALCULO DE NOMINA			
Nombre y Numero de Personal a calcular	1325756 Hugo Enrique De La Fuente Ramos	153139 Benigno Murillo Velazco	
Sociedad	F 155		
Area de nomina	BL		
Periodo al que se hará retroactividad	6		
Razon por la cual se le debe aplicar nomina con retroactividad al empleado.	Para que se refleje festivo laborado del 17.03.08 al socio 1325756 y 12 hrs de tiempo extra en la semana del 24 al 30 de marzo al empleado 153139 Benigno Murillo Velazco, así como 24 hrs de descanso laborado.		

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	--	---



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



REPORTE DE SUELDOS DE SINDICALIZADOS

Referencia	CSC-RH-E-21
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	209

Microsoft Excel - PRESTACIONES FIJAS 240 Y 246

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

M16 2%

Divisiones de Personal	PERIODO	Descripción	% Prima Vacacional	Días de Aguinaldo	% FEA	Ayuda Educación	Bonos de Despensa	Vales de Despensa Fijos	SGMM	CCyF
G001	MES	EMPLEADO	45		2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G001	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G001	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G001	sem	SIND MIXTO ESPECIAL	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G001	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G001	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G002	MES	EMPLEADO	25	15.50		N/A		\$50.00	N/A	N/A
G002	MES	EMPLEADO	25	15.50		N/A		\$50.00	N/A	N/A
G002	sem	SIND MIXTO ESPECIAL	25	16.50		N/A		\$50.00	N/A	N/A
G002	MES	EMPLEADO	25	15.50		N/A		\$50.00	N/A	N/A
G003	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G003	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G003	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G003	sem	SIND MIXTO ESPECIAL	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G003	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G003	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G004	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G004	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G004	sem	SIND MIXTO ESPECIAL	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G004	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G004	MES	EMPLEADO	25	15.00	2.00%	N/A		\$200.00	N/A	N/A
G005	MES	EMPLEADO	25	15.00	3.00%	N/A		\$191.00	N/A	N/A
G005	MES	EMPLEADO	25	15.00	3.00%	N/A		\$191.00	N/A	N/A
G005	MES	EMPLEADO	25	15.00	3.00%	N/A		\$191.00	N/A	N/A
G005	MES	SINDICALIZADO	25	15.00	3.00%	N/A		\$191.00	N/A	N/A
G005	MES	EMPLEADO	25	15.00	3.00%	N/A		\$191.00	N/A	N/A
G005	sem	SIND MIXTO ESPECIAL	25	15.00	3.00%	N/A		\$191.00	N/A	N/A
G005	MES	EMPLEADO	25	15.00	3.00%	N/A		\$191.00	N/A	N/A
G005	MES	EMPLEADO	25	15.00	3.00%	N/A		\$191.00	N/A	N/A
G005	MES	EMPLEADO	25	15.00	3.00%	N/A		\$191.00	N/A	N/A
G006	MES	EMPLEADO	25	30.00	1.00%	N/A		\$415.00	N/A	N/A
G006	MES	EMPLEADO	25	30.00	1.00%	N/A		\$415.00	N/A	N/A

NUM

start MISCELA... 2 Micros... 2 Micros... 3 Windo... Unicenter... Pagos co... 04:30 p.m.

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



REPORTE DE FACTOR DÍA

Referencia	CSC-RH-E-22
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	210

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following columns: Área, Cálculo, Nómina, PP, Texto área nómina, PaPer, Denom, param, periodos, Per para, TpCál, Nómina, PP, IdNom, PP, AgPai, CC-n, Texto expl, CC-nómina, Fecha pago, Ctd.

The data rows show payroll entries for various areas like 'FLCSD RIO BLANCO M' and 'FLCSD NAVOJOA M', with monthly payments of 0.00. The spreadsheet includes standard Excel interface elements like the ribbon, formula bar, and taskbar.

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



LAYOUT PTU

Referencia	CSC-RH-E-23
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	211

	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB
	DTrabPer	DiasTr	31E	DIF	SBaseTer	SBasePerf	Sueldo bas	CC-N	DIF	SueldBase	PTU Dias	PTU Sueld	Pago de P
2	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	186,755.00	186,755.00	186,755.00	0.00	186,755.00	142,557.19	267,444.97	410,002.16
3	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	277,975.00	277,975.00	277,975.00	0.00	277,975.00	142,557.19	398,077.78	540,634.97
4	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	90,210.03	90,210.03	90,210.03	0.00	90,210.03	142,557.19	129,186.47	271,743.66
5	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	104,710.05	104,710.05	104,710.03	-0.02	104,710.05	142,557.19	149,951.41	292,508.60
6	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	346,275.00	346,275.00	346,275.00	0.00	346,275.00	142,557.19	495,887.70	638,444.89
7	214.00	214.00	214.00	0.00	0.00	118,230.00	118,230.00	118,230.00	0.00	118,230.00	83,581.48	169,312.84	252,894.32
8	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	62,454.03	62,454.03	62,454.03	0.00	62,454.03	142,166.62	89,438.12	231,604.74
9	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	244,105.00	244,105.00	244,105.00	0.00	244,105.00	142,557.19	349,573.80	492,130.99
10	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	136,580.03	136,580.03	136,580.03	0.00	136,580.03	142,557.19	195,591.24	338,148.43
11	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	122,544.70	122,544.70	122,544.70	0.00	122,544.70	142,557.19	175,491.76	318,048.95
12	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	117,794.98	117,794.98	117,794.99	0.01	117,794.98	142,557.19	168,689.86	311,247.05
13	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	171,066.27	171,066.27	171,066.29	0.02	171,066.27	142,557.19	244,977.72	387,534.91
14	304.00	304.00	304.00	0.00	0.00	132,425.03	132,425.03	132,425.03	0.00	132,425.03	118,732.56	189,641.02	308,373.58
15	50.00	50.00	50.00	0.00	0.00	13,207.00	13,207.00	13,207.00	0.00	13,207.00	19,528.38	18,913.26	38,441.64
16	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	147,015.03	147,015.03	147,015.03	0.00	147,015.03	142,557.19	210,534.82	353,092.01
17	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	192,869.99	192,869.99	192,869.99	0.00	192,869.99	142,557.19	276,202.03	418,759.22
18	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	157,375.02	157,375.02	157,375.02	0.00	157,375.02	142,557.19	225,370.98	367,928.17
19	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	128,455.06	128,455.06	128,455.05	-0.01	128,455.06	142,557.19	183,955.77	326,512.96
20	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	294,705.02	294,705.02	294,705.02	0.00	294,705.02	142,557.19	422,036.23	564,593.42
21	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	62,464.57	62,464.57	62,464.57	0.00	62,464.57	142,166.62	89,453.22	231,619.84
22	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	89,833.41	89,833.41	89,833.41	0.00	89,833.41	142,166.62	128,647.13	270,813.75
23	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	89,840.11	89,840.11	89,840.11	0.00	89,840.11	142,166.62	128,656.72	270,823.34
24	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	62,454.04	62,454.04	62,454.04	0.00	62,454.04	142,166.62	89,438.14	231,604.76
25	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	242,035.02	242,035.02	242,035.00	-0.02	242,035.02	142,557.19	346,809.46	489,166.65
26	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	62,449.35	62,449.35	62,449.35	0.00	62,449.35	142,166.62	89,431.42	231,598.04
27	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	89,833.40	89,833.40	89,833.40	0.00	89,833.40	142,166.62	128,647.11	270,813.73
28	365.00	365.00	365.00	0.00	0.00	126,985.00	126,985.00	126,985.00	0.00	126,985.00	142,557.19	181,850.55	324,407.74
29	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	89,840.10	89,840.10	89,840.10	0.00	89,840.10	142,166.62	128,656.71	270,823.33
30	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	89,855.32	89,855.32	89,855.32	0.00	89,855.32	142,166.62	128,678.50	270,845.12
31	364.00	364.00	364.00	0.00	0.00	89,833.41	89,833.41	89,833.41	0.00	89,833.41	142,166.62	128,647.13	270,813.75

Responsable de CSC	Autorizó	Elaboró
Raúl Bustamante Bedolla	Erica Martínez Mendoza	Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



FINIQUITO EN PRUEBA

Referencia	CSC-RH-E-24
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	212

Microsoft Excel - PREVIO 124205

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana ?

Escriba una pregunta

85%

Arial 10

Responder con cambios... Terminar revisión...

J16

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1	28.03.2008			Terminación				1						
2														
3				FINIQUITO										
4														
5				Ejecución: Simulación				Fecha: 28.03.2008						
6														
7				Datos Generales										
8														
9	Clave:	00124205	Nombre:	Sra. Blanca Iris Quintero Mend Div. de Personal TRJ TUJANA										
10	Sub. de Personal:	OPS. COMER	Puesto:	Integración. Posición por Área de Personal EMPLEADO CUADRI										
11	R. F. C.:	QUMB6304052W0	No. IMSS:	21996356311	Motivo de Baja:	RENUNCIA								
12	Salario Diario:	166.67	Salario Mensual:	5,000.00	Salario Mínimo:	52.59								
13	Fecha de Baja:	25.03.2008	Centro de Costo:	75ZMT										
14	Fecha Antigüedad:	01.06.2005	Antigüedad:	2 Años 299 Días										
15	Fecha de Ingreso:	01.06.2005	Antigüedad:	2 Años 299 Días										
16				Base de Liquidación										
17	PERCEPCIONES													
18	Sueldo Ordinario	5.00-		-833.34										
19	Agüinaldo Finiquito	3.49		562.20										
20	Vacaciones Finiquito	16.17		2,695.05										
21	Prima Vacacional Finiqui	3.93		655.01										
22	Liquidación SCYF Finiqui			-12,724.96										
23														
24	Total de percepciones			-9,626.04										
25														
26														
27	Impuesto ordinario			515.95										
28	Aport. IMSS trabajad			-29.35										
29	Desc. Adeudos Empresa			114.99										
30	Desc Adeudo Empresa	79.42		0.00										
31														
32	Total de deducciones			601.59										
33														
34														
35														
36														
37														
38														

PREVIO 124205 /

Dibujo Autoformas

Listo MAYÚS NUM

start

Elementos ... 2 Micros... 2 Micros... FINIQUITOS Unicenter ... 3 SAP Lo... 09:29 a.m.

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

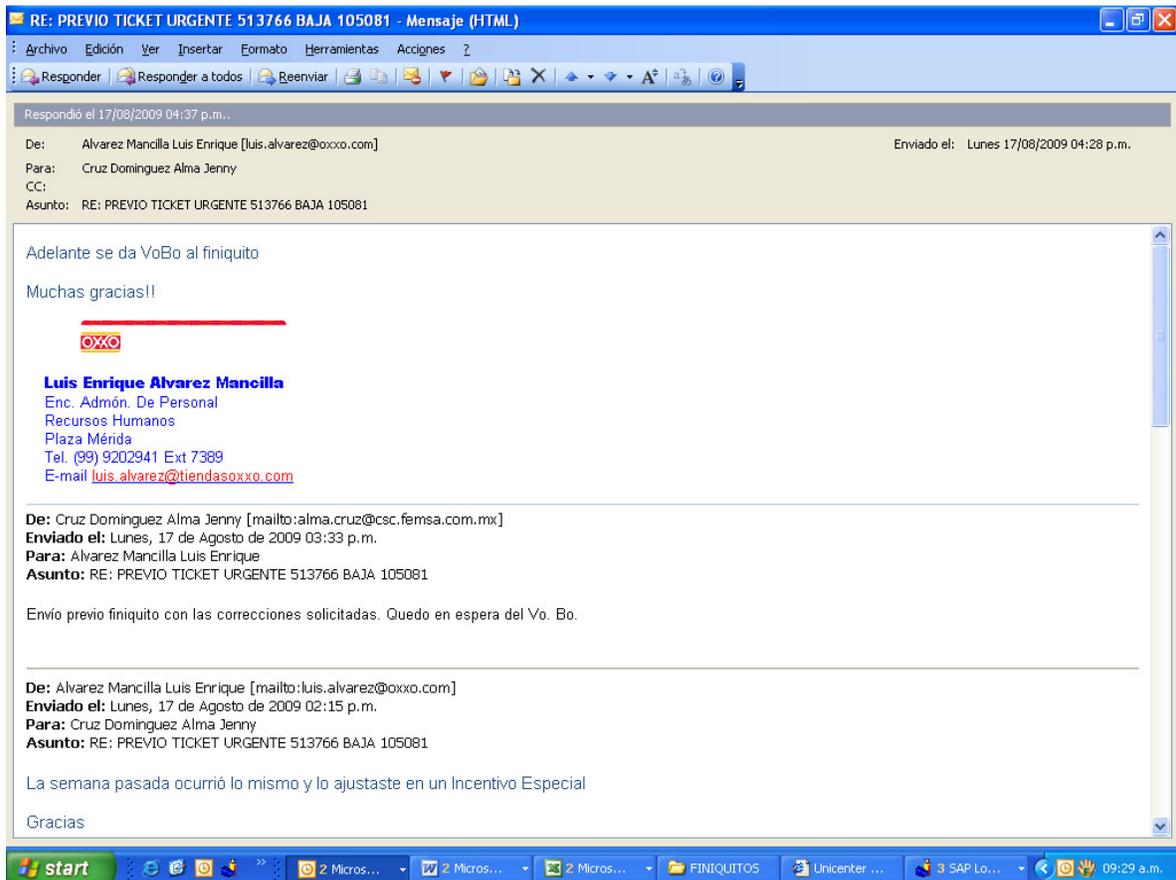
Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
<p style="text-align: center;">VO. BO. PARA APLICACIÓN DE FINIQUITO</p>		Referencia	CSC-RH-E-25
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	213



Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
PANTALLA CONTABILIDAD FINIQUITO		Referencia	CSC-RH-E-27
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	215

7.08.2009 Compr.contab.

Tipo ejecución PP
Nº ejecución 0000381555

Verificar documentos

M	Compr.	Línea	Texto de mensaje
	0000371144	0000000000	Verificación de documento sin errores: HRPAY 0000371144 FHPCLNT010

Contabilizar documentos

M	Compr.	Línea	Texto de mensaje
	0000371144	0000000000	El documento se ha contabilizado correctamente: HRPAY 0000371144 FHPCLNT010

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



CORREO ELECTRÓNICO DE HISTORIA DEL TICKET DE FINIQUITO

Referencia	CSC-RH-E-28
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	216

RE: TICKET 208937 FNQ 1395191 - Mensaje (HTML)

Mensaje enviado con importancia Alta.

De: Cruz Dominguez Alma Jenny Enviado el: Lunes 31/03/2008 11:00 a.m.
 Para: Lopez Hernandez Juan Ricardo
 CC: Diaz De Leon Gutierrez Sergio; Garcia Bejarano Enrique
 Asunto: RE: TICKET 208937 FNQ 1395191

Datos adjuntos: DEFINITIVO 1395191.XLS

Envío finiquito aplicado y pantalla correspondiente a la contabilidad del mismo.

Coopr.	Soc.	Fe. contab.	Tip.	Núm. actual	Status	Usuario	Fe. creac.	Hora
0000228279	F099	31.03.2008	PP	0000236790	Liberado	MX01327474	31.03.2008	10:56:10

31.03.2008 Coopr. contab.

Tipo ejecución PP
 N° ejecución 0000236790

Verificar documentos

M	Coopr.	Línea	Texto de mensaje
1	0000228279	0000000000	Verificación de documento sin errores: HRPAY 0000228279 FHPCLNT010

Contabilizar documentos

M	Coopr.	Línea	Texto de mensaje
1	0000228279	0000000000	El documento se ha contabilizado correctamente: HRPAY 0000228279 FHPCLNT010

Saludos!

De: Lopez Hernandez Juan Ricardo [mailto:juan.lopez@oxxo.com]
 Enviado el: Viernes, 28 de Marzo de 2008 06:42 p.m.
 Para: Cruz Dominguez Alma Jenny
 Asunto: RE: TICKET 208937 FNQ 1395191

FAVOR DE APLICAR A LA BREVEDAD.
 SALUDOS

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



LAYOUT PARA EL CÁLCULO DE COMPENSACIÓN VARIABLE

Referencia	CSC-RH-E-30
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	218

Layout-comp-var-emp-11-08 - Notepad

Identificador	Salario Base	Salario Variable	Porcentaje	Fecha	Código
00003366	1176	5723.29	60	30.11.2008	BON1
00003366	3150			30.11.2008	BON1
00003574	1176	7207.29	60	30.11.2008	BON1
00003574	3150			30.11.2008	BON1
00003767	1176	6608.75	60	30.11.2008	BON1
00003767	3150			30.11.2008	BON1
00003916	1176	4565.77	60	30.11.2008	BON1
00003916	3150			30.11.2008	BON1
00005371	1176	2663.78	60	30.11.2008	BON1
00005371	3150			30.11.2008	BON1
00006078	1176	2255.68	60	30.11.2008	BON1
00006078	3150			30.11.2008	BON1
00006138	1176	2151.80	60	30.11.2008	BON1
00006138	3150			30.11.2008	BON1
00006225	1176	2117.17	60	30.11.2008	BON1
00006225	3150			30.11.2008	BON1
00018886	1176	6507.34	60	30.11.2008	BON1
00018886	3150			30.11.2008	BON1
00026144	1176	2911.11	60	30.11.2008	BON1
00026144	3150			30.11.2008	BON1
00027079	1176	4691.91	60	30.11.2008	BON1
00027079	3150			30.11.2008	BON1
00085056	1176	6131.39	60	30.11.2008	BON1
00085056	3150			30.11.2008	BON1
00085085	1176	2186.43	60	30.11.2008	BON1
00085085	3150			30.11.2008	BON1
00085196	1176	5367.13	60	30.11.2008	BON1
00085196	3150			30.11.2008	BON1
00085276	1176	8112.53	60	30.11.2008	BON1
00085276	3150			30.11.2008	BON1
00085312	1176	7422.47	60	30.11.2008	BON1
00085312	3150			30.11.2008	BON1
00085325	1176	8001.23	60	30.11.2008	BON1
00085325	3150			30.11.2008	BON1
00085339	1176	8347.50	60	30.11.2008	BON1
00085339	3150			30.11.2008	BON1
00085361	1176	7845.41	60	30.11.2008	BON1
00085361	3150			30.11.2008	BON1
00090587	1176	6762.09	60	30.11.2008	BON1
00090587	3150			30.11.2008	BON1
00095892	1176	5095.06	60	30.11.2008	BON1
00095892	3150			30.11.2008	BON1
00097926	1176	11869.53	60	30.11.2008	BON1
00097926	3150			30.11.2008	BON1
00097949	1176	4239.29	60	30.11.2008	BON1
00097949	3150			30.11.2008	BON1
00098318	1176	12794.55	60	30.11.2008	BON1
00098318	3150			30.11.2008	BON1
00098538	1176	11253.67	60	30.11.2008	BON1
00098538	3150			30.11.2008	BON1
00098745	1176	7573.35	60	30.11.2008	BON1

Responsable de CSC

Raúl Bustamante Bedolla

Autorizó

Erica Martínez Mendoza

Elaboró

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



PANTALLA DE MOVIMIENTO DE CARGA DE SAP

Referencia	CSC-RH-E-31
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	219

CC-n	Texto expl. CC-nómina	Total	N° pers	CC-n	E	N° Socio	Importe	F. Mov	DnP	Texto división de personal
	Suma de Imp	\$ 761,569.78								
1900	Ap. Fondo Ahorro Empr	\$ 334,989.85								
2266	Desc Unico SCYF	\$ 322,249.03								
2451	Ahorro a la Vista SCYF	\$ 708,294.02								
2452	Ahorro a Plazo Fijo SCYF	\$ 155,702.79								
2453	Ahorro Vista Esp SCYF	\$ 53,275.76								
2500	Ap. Fondo Ahorro Trab	\$ 334,989.85								
2600	Descuento Educacion CECAC	\$ 15,435.00								
2618	Descuento Servicio Social	\$ -								
	Total general	\$ 1,924,936.30								

Responsable de CSC

Autorizó

Elaboró

Raúl Bustamante Bedolla

Erica Martínez Mendoza

Alma Cruz / Nancy García

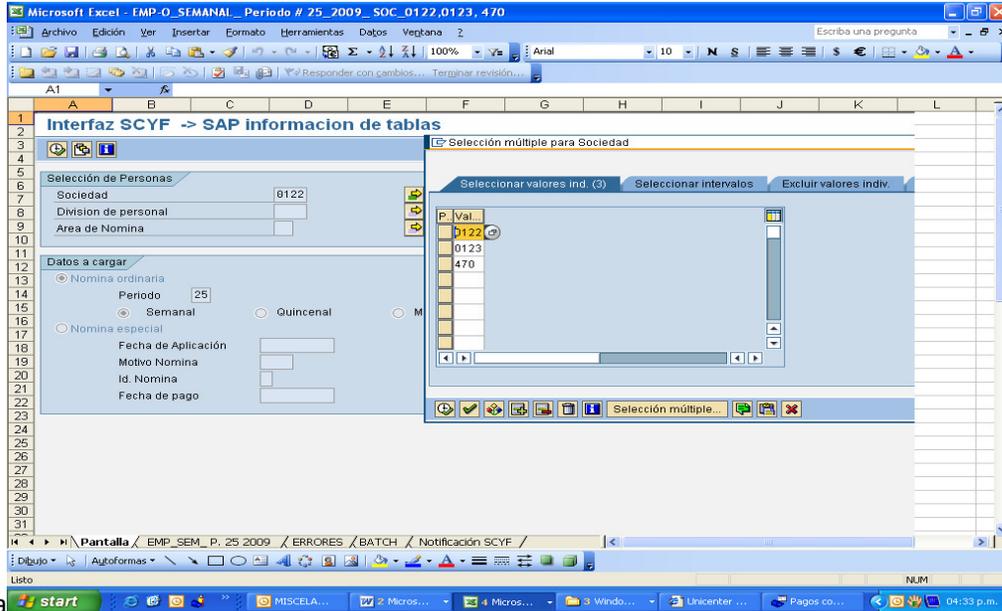


Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.

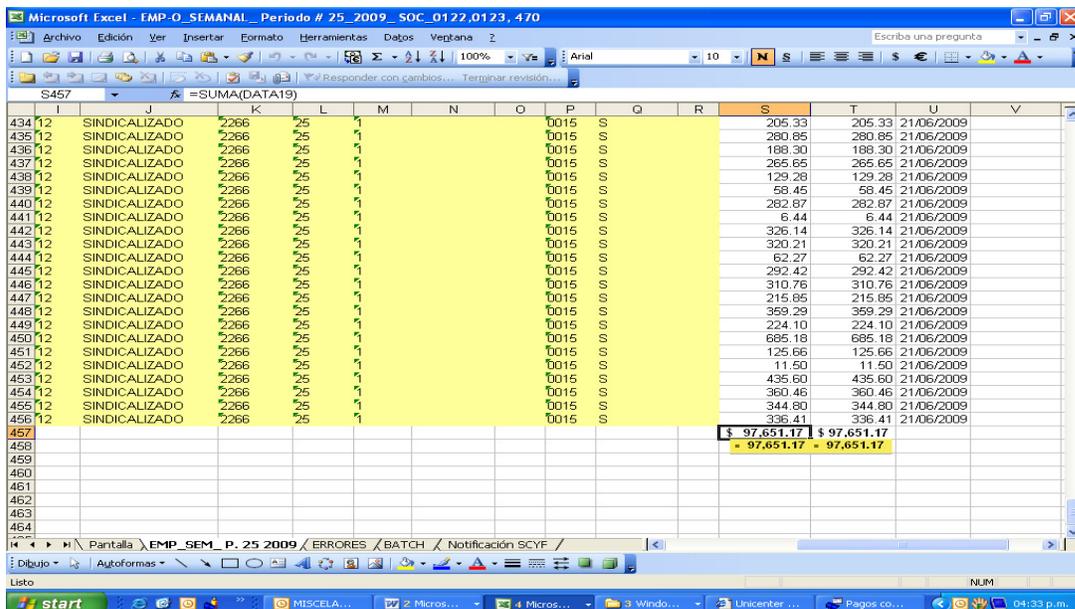


CARGA DE SCYF PARA PERIODO "X"

Referencia	CSC-RH-E-32
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	220



Ca



Responsable de CSC

Autorizó

Elaboró

Raúl Bustamante Bedolla

Erica Martínez Mendoza

Alma Cruz / Nancy García



Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.



CARGA DE PROVEEDURÍA PARA PERIODO "X"

Referencia	CSC-RH-E-33
Vigencia	Septiembre, 2009.
Número de Página	221

	J361	K	L	M	N	O	P	Q	R	S
329	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	170.00	0.00	0.00			
330	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	21.25	0.00	0.00	0.00			
331	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	245.00	0.00	0.00			
332	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	395.77	0.00	0.00	0.00			
333	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	245.00	0.00	0.00			
334	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	450.46	0.00	0.00	0.00			
335	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	245.00	0.00	0.00			
336	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	268.34	0.00	0.00	0.00			
337	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	245.00	0.00	0.00			
338	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	10.90	0.00	0.00	0.00			
339	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	245.00	0.00	0.00			
340	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	197.39	0.00	0.00	0.00			
341	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	245.00	0.00	0.00			
342	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	56.25	0.00	0.00	0.00			
343	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	210.00	0.00	0.00			
344	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	661.62	0.00	0.00	0.00			
345	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	210.00	0.00	0.00			
346	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	463.44	0.00	0.00	0.00			
347	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	245.00	0.00	0.00			
348	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	21.25	0.00	0.00	0.00			
349	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	245.00	0.00	0.00			
350	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	225.17	0.00	0.00	0.00			
351	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	210.00	0.00	0.00			
352	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	653.47	0.00	0.00	0.00			
353	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	210.00	0.00	0.00			
354	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	326.90	0.00	0.00	0.00			
355	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	210.00	0.00	0.00			
356	2627	Desc Proveeduría	03/07/2009	311.43	0.00	0.00	0.00			
357	1961	Subsidio Proveeduría	03/07/2009	0.00	210.00	0.00	0.00			
358				174,162.12	137,776.29					
359				74,162.12	37,776.29					

Responsable de CSC

Autorizó

Elaboró

Raúl Bustamante Bedolla

Erica Martínez Mendoza

Alma Cruz / Nancy García

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	222

GLOSARIO

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
ABSENTISMO	Abstención deliberada de acudir al trabajo.
CONFIGURACIÓN	Conjunto de los aparatos y programas que constituyen un sistema informático.
DSR	Ambiente dentro de SAP que es donde se trabaja para la creación de nuevas transacciones o cambio en la estructura de cálculo o parametrizaciones. Significa "Desarrollo"
FEMSA	Fomento Empresarial Mexicano, S.A.
FONDEO	Capital financiero para cubrir los pagos
INCIDENCIA	Acontecimiento que sobreviene en el transcurso de cierto periodo de nómina
INFOTIPO	Clave de la información contenida en SAP
INTERFASE	Envío de información de un sistema a otro
PAGEL	Pago Electrónico
PAVITAC	Patrimonio de la Vivienda de los Trabajadores, A.C. Institución de Fomento a la vivienda
PRD	Ambiente dentro de SAP que es donde se genera la información definitiva y real. Significa "Productivo"
PRESENCIA	Acto de acudir al trabajo en días no laborables
PROVEEDURPIA	Prestación que consiste en facilitar despensa a los trabajadores, la empresa absorbe los gastos descontando el monto de la misma en cierto periodo
QAS	Ambiente dentro de SAP que es una simulación del sistema real utilizado para hacer pruebas. Significa "Calidad"
RETROACTIVO	Tomar en cuenta un periodo de nómina anterior al del cálculo para realizar algún pago o descuento pendiente

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

	Manual de Procedimientos para Servicio de Nómina dentro del Centro de Servicios Compartidos de Recursos Humanos de Fomento Empresarial Mexicano, S.A.		
		Referencia	
		Vigencia	Septiembre, 2009.
		Número de Página	223

SAP	Sistemas, Aplicaciones y Productos. Programa integral administrativo para el procesamiento de la información dentro de la empresa
SAT	Sistema de Auto captura de Tiempos
SCYF	Sociedad Cuauhtémoc y Famosa. Institución de desarrollo social para los empleados de grupo FEMSA
SDI	Salario Diario Integrado. Se compone del salario diario y las partes proporcionales a un día de las prestaciones de ley
SM	Salario Mínimo
SUBSIDIO	Prestación pública asistencial de carácter económico y de duración determinada.
TABULADOR	Parámetros de pago para las diversas categorías de sindicalizados
TEST	Modo de prueba, antes de correr en definitivo una transacción
TICKET	Orden de servicio
TRANSACCIÓN	Módulo dentro del sistema SAP para realizar una acción determinada
Vo. Bo.	Visto Bueno. Autorización para continuar con una acción determinada
WORK FLOW	Flujo de trabajo. Petición de trabajo y el seguimiento del mismo

Responsable de CSC Raúl Bustamante Bedolla	Autorizó Erica Martínez Mendoza	Elaboró Alma Cruz / Nancy García
---	------------------------------------	-------------------------------------

“CONCLUSIONES”



El lema "trabajo y ahorro" debe tener vida en nuestras organizaciones

CONCLUSIONES

Derivado de la evolución de la administración a lo largo de la historia, se observa que el hombre ha buscado la manera de mejorar sus herramientas de trabajo, es decir, cada técnica administrativa debe cumplir la función de mejorar y agilizar las actividades cotidianas del administrador industrial. Es por eso que en este proyecto de investigación se mencionan diversos puntos esenciales como las bases principales de la administración y así, partiendo del proceso administrativo enfocarse a la organización, donde se establecen las funciones, actividades, se delimitan funciones, se establecen criterios, entre otros criterios.

La realización de este proyecto habrá de permitir a la empresa tener perfectamente asentada su estructura organizacional, además del conocimiento pleno del personal de las actividades que corresponde a cada puesto involucrado en dicho manual. Con esto se pretende iniciar con bases firmes para la documentación de procesos, asimismo de partir con esta implantación en un área de gran impacto en la organización, para posteriormente incrementar esta filosofía a las demás áreas y a toda actividad a realizar en el CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS FEMSA, ya que como parte de un grupo de negocios tan importante, es necesario contar con lineamientos que estén a la altura de áreas de negocios como lo son Coca Cola FEMSA, Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma; entre otras que se jactan de ser empresas líderes en el mercado y como tal, el Centro de Servicios Compartidos para estas instituciones no puede más que mantenerse a la par de acciones con valor, considerando que para iniciar es necesario que cada persona tenga claramente lo que se espera de su trabajo, su ámbito de acción y sus posibles oportunidades de mejora y crecimiento dentro de la institución.

De igual manera, el contar con un manual de procedimientos, le permitirá al área de nóminas hacer más eficiente las labores asignadas pues con esto se evita retrabajo y sobre todo detectar omisiones en el proceso que puedan causar alguna desviación importante sobre el resultado esperado de las actividades de cada persona. Además con ello, se puede asignar correctamente las actividades a la persona que ha sido designada para tal fin, y poder reorganizar el trabajo de manera eficiente, cuando esto sea necesario.

Para la empresa es importante tener un proceso homologado, ya que por la naturaleza del trabajo, resulta importante que los empleados tomen los mismos criterios de acción para ofrecer un servicio de calidad a las diversas áreas del negocio del grupo FEMSA, por lo cual, es importante que todos los colaboradores tengan el mismo conocimiento de los procedimientos a realizar, y los realicen de la misma manera en cuanto esto sea posible; además esta importancia de igualación de

conocimientos, resulta benéfica para que se puedan obtener tablas de reemplazo puesto que la empresa necesita afrontar con prontitud algún reemplazo que se requiera en el puesto de alguna persona que se ausente por diversas razones, ya que debido a la naturaleza de las vacantes no pueden esperar para ser cubiertas pues el proceso debe continuar sin lugar a incidentes o eventualidades que presente el personal humano. De la mano de esta disyuntiva, se encuentra también la utilidad del manual para el personal de nuevo ingreso, a manera de orientación y consulta para ocupar el puesto que se le encomiende y tenga una base sólida que sea útil en la integración a las labores asignadas.

En este proyecto se enfocó el tema a un manual de procedimientos para un proceso en general, el proceso de nómina, ya que es el punto central de cada ¿Qué hacer? de la empresa, ¿Cómo hacerlo? Y ¿Cuándo hacerlo? Además de ser un elemento importante, para la documentación de procesos y así cumplir con los requisitos para crecer como organización y buscar su reconocimiento por la Organización Internacional para la Normalización (ISO).

Esta documentación fue un objetivo principal de esta tesis, por eso fue necesario recopilar toda la información ineludible para determinar la situación de la empresa, y así desarrollar el modelo de propuesta donde se pretende generar una mejora continua que ayude a la empresa a facilitar la toma de decisiones. Al concluir este proyecto se pudo observar que si no existe la documentación de un procedimiento se está expuesto a realizar doble trabajo y a incrementar el porcentaje de error humano. Ya que si no se cuenta con un documento que explique claramente los pasos a seguir, estos estarán susceptibles a ser eliminados o incrementados a criterio del personal que esté realizando dicha actividad. Por lo que se recomienda actualizar el manual de procedimientos cada 6 meses para evitar la obsolescencia del mismo.

“BIBLIOGRAFÍA”



Una Estrategia Balanceada para el
Crecimiento



FEMSA

BIBLIOGRAFÍA

- Ballina, Francisco. Teoría de la administración. México: McGraw-Hill, 2000, 2ª edición.
- Braverman, Harry. Trabajo y Capital Monopolista. La Degradación del Trabajo en el Siglo XX. México: Nuestro Tiempo, 1975.
- Chiavenato, Idalberto. Administración. Colombia: McGraw-Hill, 2000, 3ª edición
- . Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw-hill, 2007, 8ª edición.
- . Introducción A la Teoría General Administrativa. México: McGraw-Hill, 2005, 3ª edición.
- . Gestión de talento humano. Colombia: McGraw-Hill, 2002, 1ª edición.
- Claude, S. George. Historia del Pensamiento Administrativo. España: Pretince Hall Internacional, 2005, 2ª edición.
- Continolo, G. Dirección y organización del trabajo administrativo. México: Deusto, 1994.
- Da Silva, Reynaldo. Teorías De La Administración. México: Thomson, 2002.
- De Anca, Cecilia. La gestión de la diversidad en la organización global: hacia un nuevo valor de la empresa. España: Pearson Educación de México, 2006.
- De Bruyne, Paul., Teoría Moderna de la Administración de Empresas. España: Aguilar, 1973.
- Dobb, Maurice. Teorías del Valor y la Distribución desde Adam Smith. Ideología y Teoría Económica. México: Siglo XXI, 1985.
- Fayol, Henry. Principios de administración científica. México: El ateneo, 1991.
- Franflin Fincowsky, Enrique Benjamin. Manuales administrativos: Guía para su elaboración. México: FCA-UNAM, 1996.
- . Enrique Benjamín. Organización de empresas. México: McGraw-Hill, 2003.
- Fernández, José A., El Proceso Administrativo. México: Diana, 1977.
- García-Castillo, Rafael. Dialéctica de la administración. La práctica de la Administración de Negocios y el Estado. México: UAM, 1983.
- Gibson, James L. Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. México: McGraw-Hill, 2006, 12ª edición.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. México: McGraw-Hill, 2004, 8ª edición.
- Guerrero, Omar., La teoría de la Administración Pública. México: Harla, 1986.
- Gvishiani, D., Organización y Gestión. Moscú: Progreso, 1973.

Hall, Richard H. La naturaleza y las clases de organizaciones. En Organizaciones. Estructura y proceso. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1983.

Hernández y Rodríguez, Sergio. Introducción a la administración: Teoría General Administrativa: Origen, evolución y vanguardia. México: McGraw-Hill, 2006.

Huberman, Leo., Los Bienes Terrenales del Hombre. Historia de la riqueza de las naciones. México: Nuestro Tiempo, 1982.

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. Directrices para la documentación de sistemas de gestión de calidad

Ishikawa, Kaoru. Que Es El Control Total De Calidad. España: Parramón Ediciones, S.A. 1994.

Jiménez Castro, Wilburg. Introducción al estudio de la teoría administrativa. México: Noriega Limusa, 1996.

Koontz, Harold. Administración, Una perspectiva Global. México: McGraw-Hill, 2003, 12ª edición.

----- . Elementos De Administración. México: McGraw-hill, 2007, 7ª edición.

Kreimer, E.P. y Stuhlman, L. La Organización como Fuente de Satisfacción de las Necesidades Humanas. en las Relaciones Hombre-Organización. Buenos Aires: El Coloquio, 1974.

Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. México: Oasis, 1983.

Litterer, Joseph A. Analisis de organizaciones. México: Limusa, 1979.

Lucas Marin, Antonio. Sociología de las organizaciones. México: McGraw-Hill, 2004.

Merril, Harwood F., Comp. Clásicos en Administración. México: Limusa, 1971.

Munch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. México: Trillas, 2005, 6ª edición.

Palmer, Brien. Haga que el cambio funcione en su organización. México: Panorama, 2005.

Petersen, Elmore. Organización y dirección de empresas. México: Uteha, 1961.

Quiroga Leos, Gustavo. Organización y métodos en la administración pública. México: Trillas, 2000.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. México: Limusa, 1986.

----- . Administración moderna. México: Limusa, 1992.

Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. Administración. México: Pearson Educación, 2005.

----- . Administración II. México: Pearson Educación, 1990.

Rodas Carpizo, Alejandro Roberto. Administración Básica. México: Limusa Noriega, 1984.

Rodríguez, Álvaro. Organización: un Enfoque Dialéctico. México: Editores Asociados, 1978.

Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción A La Administración Con Enfoque De Sistemas. México: Thomson, 2003.

-----. Como elaborar y usar los manuales administrativos. México: ECAFSA Thomson Learning, 2002, 3ª edición.

-----. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. México: Cengage Learning Editores, 2002.

Selvini Palazzoli, Mara. Al frente de la organización. España, 1997.

Terry, George Robert. Principios de administración. México: Continental, 1985.

Wayne Mond Noe, Robert M. Administración de Recursos Humanos. México: Prentice Hall, 2005, 9ª edición.

Winston, Stephanie. Organizarse Para Alcanzar El Éxito. España: Empresa Activa, 2005.

Referencias de Internet:

<http://www.angelfire.com/>

<http://www.contactforum.com.mx>

<http://www.contactopyme.gob.mx/>

<http://www.elprisma.com/>

<http://www.encarta.es>

<http://www.gestiopolis.com/>

<http://www.gandhi.com.mx/>

<http://www.monografias.com>

<http://mitecnologico.com>

<http://www.tuobra.unam.mx>

“ANEXOS”



ANEXO “FORMATO DE CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DEL CSC RH”



CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE HALLAZGOS DENTRO DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE RECURSOS HUMANOS



Objetivo:

Identificar que documentos existen actualmente en la empresa, además de conocer los canales de comunicación.

Instrucciones:

Marcar con una “x” las respuestas que considere que representa(n) la manera en que se esta trabajando actualmente; es necesario que marque todas las opciones que apliquen según sea el caso.

FASE I					
Pregunta:	No conozco los términos	Si, conozco los términos	Si y sé que esta documentado	Si y lo aplico a mi trabajo	Si y es actualizado cuando hay cambios
1. Conozco correctamente a que se refiere un procedimiento, proceso y actividad y lo aplico en mi trabajo					
Pregunta:	No, tengo dudas al respecto	Si, me las han explicado	Si, existe un documento que lo especifica	Si, y se implementa correctamente	Si y se enriquece con mejoras propuestas
2. Conozco las responsabilidades del puesto que desempeño					
Pregunta:	No existe	Si existe	Existe pero no son de utilidad	Existe y es de utilidad para que realice mi trabajo	Existe y se actualiza cuando hay cambios
3. Existe(n) documento(s) referentes a los procedimientos y procesos que puedo consultar en caso de ser necesario					

FASE II					
Pregunta:	No, me entero por rumores o sobre la marcha	Me avisan verbalmente	Soy informado de los cambios por correo, juntas, etc.	Si, soy informado oportunamente y aplico los cambios que se requieren	Si me informan, y existe retroalimentación
4. Me informan oportunamente cuando hay cambios en los procedimientos de la empresa					
Pregunta:	No me han proporcionado ningún documento	Si pero no me han sido útiles y no se donde localizar esa información	Si existen, y puedo consultar la información fácilmente	Si existen y resultan útiles para la resolución de problemas	Si, además de que se mejoran continuamente
5. Me han proporcionado documentos que ayudan a resolver los problemas que se me presentan durante los procesos y procedimientos en que participo					
Pregunta:	No, no son especificados	Si, me explican verbalmente	Si, son explicados en juntas o algún otro medio	Si, son indicados de manera formal y se documentan los cambios en los procedimientos	Si, además existe retroalimentación
6. Tengo claramente especificados los resultados que espera mi jefe con los cambios que realiza en la forma de trabajo					
Pregunta:	No, lo resuelvo como se va presentando	Si, recorro a mi jefe o a mis compañeros	Si, sé a quien reportar los problemas de acuerdo a lo establecido	Si, me apego a los documentos relacionados para cada situación	Si, además de actualizar los documentos que integran la información
7. Conozco en todos los casos que se presentan a quien recurrir cuando me surge alguna duda o problema en mi trabajo					
FASE III					
Pregunta:	No lo tengo claro	Si, lo llevo a cabo correctamente	Si, esta documentado conforme debe de aplicarse	Si, esta documentado y se aplica al pie de la letra	Si, se implementa conforme a lo establecido y

			aunque existen desviaciones		se actualiza periódicamente
8. Siempre sé en que momento del proceso debo iniciar mis actividades y hasta que momento tengo responsabilidad de participar en el proceso					
Pregunta:	No están establecidas	Si esta establecido	Si y esta documentado pero no se lleva a cabo	Si y se implementa al pie de la letra	Si y actualiza con cada cambio que se presenta
9. En mi área de trabajo esta establecido y documentado de manera concisa el trabajo que cada miembro debe realizar					
FASE IV					
Pregunta:	No, lo desconozco	Si, me lo han indicado verbalmente	Si, y hay un documento que lo especifica aunque no se aplica conforme se indica	Si, esta documentado e implementado	Si, se implementa y se actualiza periódicamente con cada cambio que se presenta
10. Conozco las razones y la importancia de seguir los lineamientos establecidos					
Pregunta:	No conozco los objetivos de la empresa	Si, me han explicado los objetivos verbalmente	Si, hay un documento que especifica los objetivos pero no lo consulto	Si, esta documentado y de acuerdo a ello, trabajo para el cumplimiento de los mismos	Si, se implementa y se actualiza periódicamente con cada cambio que se presenta
11. Procuero encaminar mis esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa					
Pregunta:	No, no los conozco	Si, me lo indica verbalmente	Si, y me entregan un documento que no consulto	Si, esta documentado y colaboro activamente	Si, se documenta, implementa y existe retroalimentación
12. Estoy al tanto de los cambios que pretende aplicar mi jefe para					

mejorar el desempeño laboral					
Pregunta:	No, considero que no sería de utilidad	Si, considero que sería de utilidad	Si, aunque no lo implementaría	Si y se implementaría	Si, se implementaría y mantendría
13. Me sería de utilidad contar con un documento que integre todas las actividades que se realizan en la empresa					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!! SUS APORTACIONES SERVIRAN PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y SERÁ UTILIZADA DE MANERA CONFIDENCIAL.

ANEXO “FORMATO DE ENTREVISTA DIRIGIDA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL”



ENTREVISTA PARA LA DETECCIÓN DE HALLAZGOS DENTRO DEL CENTRO DE
SERVICIOS COMPARTIDOS



Objetivo:

Identificar que documentos existen actualmente en la empresa, además de conocer los canales de comunicación.

Instrucciones:

Marcar con una “x” las respuestas que considere que representa(n) la manera en que se esta trabajando actualmente; es necesario que marque todas las opciones que apliquen según sea el caso.

FASE I					
Pregunta:	No	Si, conocen los términos	Si y esta documentado	Si y se implementan correctamente	Si y se actualizan los cambios
1. El personal a su cargo, conoce concretamente a que se refiere un procedimiento, un proceso, una actividad, etc. Y lo aplica en su trabajo					
Pregunta:	No, no estoy seguro que lo conozcan	Si, me he asegurado que así sea	Si, además se encuentran documentadas	Si, y se implementa	Si, la conocen, las adoptan, las transmiten y proponen mejoras
2. Las personas de su área saben las responsabilidades del puesto que desempeñan					
Pregunta:	No existe	Si existe	Existe y esta a la mano de todos los empleados	Existe y es de utilidad para que los procesos se realicen correctamente	Existe y se actualizan
3. Existe un documento que sus colaboradores pueden consultar referente a los procesos y					

procedimientos que se desempeñan en la empresa					
FASE II					
Pregunta:	No, se enteran por rumores o sobre la marcha	Se les avisa verbalmente	Se difunde por medio electrónico, juntas, etc.	Se difunde y son implementados correctamente los cambios	Se difunde y existe mejora continua
4. Todos los empleados son informados oportunamente cuando existen cambios en los procedimientos					
Pregunta:	No existen	Si existen	Si existen, están difundidos	Si existen y resultan útiles para la resolución de problemas	Si, además de que se mejoran continuamente
5. Sus colaboradores tienen las herramientas documentales suficientes para resolver los problemas que se presenten durante el proceso					
Pregunta:	No, no son especificados	Si, se les indica verbalmente	Si, son indicados de manera formal	Si y se documentan los cambios en los procedimientos	Si y existe retroalimentación
6. Las estrategias que usted implementa para optimizar los resultados, especifican claramente los resultados a esperar, además son del conocimiento de las personas involucradas ya que requieren cambios en su forma de trabajo					
Pregunta:	No, lo resuelven como se va presentando	Si, recurren a mí o a sus compañeros	Si, saben a quien reportar los problemas de acuerdo a lo establecido	Si, se implementa de acuerdo a los documentos relacionados para cada situación	Si y se enriquecen los documentos con los casos nuevos
7. Sus colaboradores saben a quien					

recurrir cuando les surge alguna duda o problema acerca de los procedimientos					
FASE III					
Pregunta:	No esta claramente establecido	Si, se lleva a cabo correctamente	Si, esta documentado	Si, se implementa correctamente	Si, y se actualiza
8. Todo el personal de la empresa sabe en que momento del proceso inician sus actividades y hasta donde deben llegar					
Pregunta:	No están establecidas	Si, se conocen	Si, están documentadas	Si y se implementan correctamente	Si y actualizan con cada cambio que se presenta
9. Están correctamente establecidas las líneas de obligaciones de cada área, haciéndose cargo de las mismas					
FASE IV					
Pregunta:	No, lo desconocen	Si, se le indica verbalmente	Si, y se le entrega un ejemplar del documento que suele ser útil	Si, esta implementado	Si y se actualiza con cada cambio que se presenta
10. El personal de la empresa conoce certeramente las razones por las cuales se deben seguir los lineamientos establecidos					
Pregunta:	No, lo desconocen	Si, se le indica verbalmente	Si, y se le entrega un ejemplar del documento que suele ser útil	Si, y esta implementado	Si y se actualiza con cada cambio que se presenta
11. Sus colaboradores colaboran activamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y encaminan sus esfuerzos hacia ellos					
Pregunta:	No se le indica a detalle	Si, se le indica verbalmente	Si, se le entrega un ejemplar del	Si, esta implementado	Si, se implementa y existe mejora

			documento que suele ser útil		continua
12. Las estrategias que usted implementa a favor del desempeño laboral son expuestas ante su personal					
Pregunta:	No, considero que no sería de utilidad	Si, considero que sería de utilidad	Si, aunque no lo implementaría	Si y se implementaría	Si y se mantendría actualizado
13. Es importante en su área la integración de un manual de procedimientos					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!! SUS APORTACIONES SERVIRAN PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y SERÁ UTILIZADA DE MANERA CONFIDENCIAL.

ANEXO “FORMATO DE CÉDULA DE OBSERVACIÓN”

