

39
24.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

RECURSOS HUMANOS

"DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS PARA EL PERSONAL DEL AREA
DE DESARROLLO DE UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE TELEFONIA"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
NORMA MYRIAM GUTIERREZ LOPEZ

ASESOR: L.A. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO.

1998.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

260624



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES - CUAUTITLAN



Departamento de
Exámenes Profesionales

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

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

" Diseño de un Manual de Procedimientos Administrativos
para el Personal del Area de Desarrollo de una Empresa
de Servicios de Telefonía."

que presenta la pasante: Norma Myriam Gutiérrez López

con número de cuenta: 9040693-1 para obtener el Título de:

Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 2 de Abril de 19 98

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
II	L.A. Francisco Ramírez Ornelas	
III	L.A. Yolanda Zamudio García	
I	L.A. Regino Quiroz Solis	

AGRADECIMIENTOS

A TI DIOS

Gracias por darme todas y cada una de las cosas que existen en mi vida, por guiar mis pasos para concluir satisfactoriamente mi carrera profesional y por hacerme sentir que siempre estas junto a mí a pesar de todo.

A MIS PADRES JUANITA Y MIGUEL

Quiero agradecerles de todo corazón su cariño, apoyo y la confianza que siempre me han dado, por hacerme posible contar con una profesión, la cual llevare acabo con verdadero ahínco.

Gracias por creer en mí, son lo más valioso que tengo, los amo.

A MI HERMANA MARTHA

Juntas aprendimos a vivir, crecimos como cómplices y amigas incondicionales, gracias por estar siempre cerca de mí, en cualquier momento, deseandote que logres vivir está hermosa experiencia.

A MI ABUELITA MANUELITA

Gracias por tus sabios consejos y por enseñarme que en esta vida todo se logra poniendo nuestro máximo esfuerzo.

A MIS ABUELITOS MARI Y GERO

En donde quiera que se encuentren, gracias por todo lo bello y hermoso que dejaron en mi vida

**A MIS TIOS
JOSUE, ROCIO, ALBERTO, MALENA Y OFELIA**

Por todo el apoyo y ánimos que siempre me han dado para seguir adelante.
Los quiero mucho.

A TI FER

Que ocupas un lugar muy especial en mi corazón, porque en el sólo guardo lo que más quiero, y por el apoyo incondicional que en todo momento me brindaste.

**A MI MEJOR AMIGO
JORGE**

Gracias por ser como eres, por creer en mi y por tu maravillosa amistad.

**A MIS AMIGAS
ERIKA Y MIRIAM**

Gracias por la bonita amistad que siempre me has brindado, por todos los bellos momentos que juntas hemos compartido, y por su grande e incondicional amistad.

A LA UNAM

Por haberme abierto las puertas del conocimiento y permitirme ser parte de ella.

A LA FESC

Por haberme dado una formación como profesional.

A MIS PROFESORES

Por compartir conmigo sus conocimientos y experiencias para tener una buena formación profesional.

A MI ASESOR

LIC. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

A quien agradezco sinceramente su apoyo como amigo y asesor de tesis, gracias por cada una de sus enseñanzas y recomendaciones durante este trabajo.

INDICE

PRESENTACION	i
INTRODUCCIÓN	4
Capítulo 1	
Metodología Aplicada	
1.1. Identificación del Problema	6
1.2. Planteamiento de la Hipótesis	6
1.3. Objetivos	7
1.4. Diseño de la Investigación	7
1.5. Análisis de la Información	8
1.6. Aprobación o no Aprobación de la Hipótesis Original	8
Capítulo 2	
Conceptos y Generalidades	
2.1. Manuales Administrativos	9
2.1.1. Antecedentes de los manuales	9
2.1.2. Concepto de manual	10
2.1.3. Objetivo del manual	12
2.1.4. Ventajas y desventajas de los manuales	13
2.1.5. Importancia del manual	14
2.2. Manual de Procedimientos	15
2.2.1. Concepto del manual de procedimientos	16
2.2.2. Objetivos del manual de procedimientos	18
2.2.3. Beneficios del manual de procedimientos	19
2.2.4. Contenido del manual de procedimientos	21
2.2.5. Elaboración del manual de procedimientos	22
2.3. La Empresa	25
2.3.1. Concepto de empresa	25
2.3.2. Importancia de la empresa	26
2.3.3. Objetivos de la empresa	27
2.3.4. Características de la empresa	29
2.3.5. Elementos que forman la empresa	30
2.3.5.1. Recursos Materiales	31
2.3.5.2. Recursos Humanos	32
2.3.5.3. Sistemas	33
2.3.6. Clasificación de las empresas	33
2.4. Empresas de Servicio	34
2.4.1. Concepto de servicio	34
2.4.2. Características del servicio	34
2.4.3. Concepto de empresas de servicio	35
2.4.4. Características de la empresa de servicio	35
2.4.4.1. Empresas de Telefonía en México	37

2.5. Administración de Personal	40
2.5.1. Objetivo de la administración de personal	41
2.5.2. Características de la administración de personal	43

Capítulo 3**Caso Practico**

3.1. Antecedentes de Teléfonos de México	45
3.2. Estructura Organizacional	47
3.3. Manual de procedimientos administrativos propuesto	48
• Introducción	49
• Propósito	49
• Alcance	49
• Normas de operación	50
• Procedimientos de actividades	51
• Diagrama de flujo de las actividades	60
• Formatos e instructivos de llenado	64

CONCLUSIONES	77
---------------------	----

BIBLIOGRAFÍA	78
---------------------	----

PRESENTACION

El siguiente trabajo muestra una propuesta de un Manual de Procedimientos Administrativos para el Desarrollo de Productos de una Empresa de Servicio de Telefonía, así como conceptos generales de : los Manuales de Procedimientos, las Empresa de Servicio, Administración de Personal y la explicación de la Metodología Aplicada en el mismo.

Considero que la propuesta del Manual de Procedimientos Administrativos será de gran utilidad para el personal que labora en el Area de Desarrollo de Productos , de dicha empresa.

Quiero agradecer de forma general a todas la personas que intervinieron para hecer posible la realización del presente trabajo de seminario.

INTRODUCCION

En el presente trabajo está enfocado al desarrollo de un Manual de Procedimientos Administrativos para el desarrollo de Productos de una Empresa de Servicios de Telefonía.

En el primer capítulo hablaremos de la metodología que se aplicó para resolver el problema que se detectó en una empresa de servicios, por falta de un manual de procedimientos administrativos, que sirva de guía al personal en el desarrollo de su trabajo.

Consideramos que al poner en práctica dicho manual dentro de la organización se guiará al personal a un mejor desarrollo de su trabajo.

El objetivo principal que se busca con la implantación de este manual, es la optimización del Recurso Humano dentro de la organización.

El diseño que se utilizó para su realización fue una investigación no experimental de tipo transeccional descriptiva.

En el capítulo dos hablaremos de conceptos generales como manuales, considerando sus antecedentes, concepto, objetivo, importancia, ventajas y desventajas, enfocándonos principalmente al manual de procedimientos administrativos, del que daremos algunos conceptos, objetivos, contenido y beneficios del mismo para dar una visión general de los mismos.

También se hablara de las empresas, su importancia, características, objetivos y los elementos que la conforman, enfocándonos a las empresas que ofrecen servicios de telefonía en México, que fue en donde se realizo la presente investigación.

En el capitulo tres daremos una visión general de la empresa Teléfonos de México, S.A. de C.V., se darán los antecedentes de la misma, su organigrama general, el organigrama de la dirección de desarrollo de productos que es en donde se quiere implementar el manual aquí propuesto y el marco legal por el cual se rige.

El capitulo cuatro contiene el caso práctico propuesto que es un Manual de Procedimientos Administrativos para la Dirección de Desarrollo de Productos de una Empresa de Servicios, el fin que se pretende alcanzar con este manual es que el personal que integra esta dirección logre un desarrollo y crecimiento en la organización.

CAPITULO 1

METODOLOGIA APLICADA

La utilización del método científico en cualquier investigación, proporciona la confiabilidad de la realización de un trabajo verdadero e imparcial, ya que permite resolver problemas cuyas soluciones son obtenidas a través de una serie de pasos lógicos y sistemáticos tomando como punto de partida datos objetivos y concisos, por lo tanto, los resultados que se obtengan son susceptibles de ser comprobados.

A continuación se presenta la aplicación del método científico en la presente investigación.

1.1. Identificación del Problema

La falta de un Manual de Procedimientos Administrativos para el Desarrollo de Productos, para el personal de la Dirección de Desarrollos de Productos, impide que tenga un buen desarrollo dentro de la organización.

1.2. Planteamiento de la Hipótesis

Mediante la implantación de un Manual de Procedimientos Administrativos para el Desarrollo de Productos para el personal de la Dirección de Desarrollo de Productos, se propiciara un mejor desarrollo y crecimiento de la Dirección dentro de la organización.

1.3. Objetivos

Los objetivos que tiene la presente investigación son:

- Contribuir al desarrollo y crecimiento del personal dentro de la organización.
- Contribuir al mejor desarrollo de productos y servicios.
- Especializar al personal en cada una de sus áreas de trabajo.
- Aprovechar el recurso humano de la organización.
- Llevar al mercado los productos y servicios en el tiempo que los necesita

1.4. Diseño de la Investigación

La presente investigación es no experimental, de tipo transeccional descriptivo.

Es una investigación no experimental, porque no se manipularon deliberadamente las variables, sólo se observaron tal y como se dieron en su contexto natural, para después analizarla y buscar alternativas de solución a los problemas detectados.

Es transeccional porque sólo se recolecto la información en un momento único en el tiempo.

Es descriptiva porque sólo se menciona lo que se encontró y a lo que se llevo en la misma investigación.

La fuente de información fue documental bibliográfica, pues se consultaron libros generales, especializados, revistas especializadas, además de algunas tesis ya formuladas a nivel licenciatura, para la aprobación o no-aprobación de la hipótesis formulada.

1.5. Análisis de la Información

En la presente investigación se abordaron conceptos importantes como:

Manuales, enfocando a los manuales de procedimientos, los cuales se definieron como: "El manual de procedimientos es una herramienta de información que muestra de manera clara los pasos y operaciones a seguir para la realización de las actividades laborales dentro de la organización".

Se habla de las empresas, enfocando principalmente a empresas de servicio, se dice que éstas empresa brindan servicios a la comunidad y pueden ser de fines lucrativos y no lucrativos, se trata de hablar principalmente de la empresa de ofrecen servicios de telefonía.

Se menciona la importancia del recurso humano dentro de la organización, ya que se considera el elemento principal de la misma, dado que es el que aporta el trabajo, la creatividad, el talento y dinamismo a la organización.

Se habla de la telefonía en México y las principales empresas que ofrecen el servicio en éste país, ya la presente investigación se realizo en una empresa de este giro.

1.6. Aprobación o no-aprobación de la hipótesis original.

Una vez analizada la información recabada en la presente investigación, nuestra hipótesis queda totalmente comprobada.

El manual aquí propuesto, contiene los principios, métodos y procedimientos necesarios para lograr la máxima eficiencia del personal en el desarrollo de productos de está empresa de servicios de telefonía, al ser implantados, traerán como consecuencia, el crecimiento y desarrollo de la misma.

CAPITULO 2

CONCEPTOS Y GENERALIDADES

2.1 Manuales Administrativos

Es importante denotar que en nuestro país el uso de los manuales administrativos como herramientas técnicas, es relativamente nuevo, que no han sido explotados para un uso uniforme en las empresas que necesitan contar con documentos que permitan regular y controlar determinados procedimientos o actividades en un área o departamento de trabajo. Mucha gente desconoce cuales son sus antecedentes, significado y por ende, cuantos tipos de manuales existen y para que uso podrían ser destinados dentro de las empresas.

2.1.1 Antecedentes de los manuales

Durante el período de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre cierta forma de operar de un organismo.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar en tres actividades:

- a) Para obtener el control deseado del personal de una organización
- b) Distribución de las políticas, estructura funcional y procedimientos
- c) Para que el que está trabajando conozca de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada la forma de trabajar dentro de la organización.

Al pasar del tiempo los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas, siendo así más prácticos, claros, concisos y aplicables a diversas funciones operacionales como Ventas, Producción, Contraloría, Finanzas, etc.

Actualmente se debe poner empeño en el uso de los manuales administrativos con la finalidad de comunicar información de índole administrativa, esencial para armonizar los esfuerzos del personal en la consecución de los objetivos de la empresa.

2.1.2. Concepto de Manual

- Duhalt Krauss define un manual como:

“Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrumentos sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.¹

- George Terry define un manual como:

“Es un registro inscrito de información e instrumentaciones que conciernen al trabajador y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.²

Para él, un manual es: un libro-guía, una fuente de datos que se cree es esencial para la mejor realización de las tareas.

- Agustín Reyes Ponce define un manual como:

“Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuables) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende en cada grupo humano en la empresa”³

¹ Duhart Krauss, Miguel. “Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas” Editorial UNAM Pag. 20

² Terry, George, “Administración y control de oficinas” Editorial CECSA Pag. 741

³ Reyes Ponces, Agustín “Administración de Empresas” 2a Parte Editorial Limusa Pag. 156

- Joaquín Rodríguez define un manual como:

“Un documento en el que se encuentran de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.⁴

- Definición personal de un manual:

“Los manuales son documentos básicos dentro de una organización, porque contienen información para el logro de los objetivos, son herramientas auxiliares para el mejor desempeño del trabajo, ya que muestran de forma sencilla, clara y directa la secuencia de una serie de actividades laborales, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas, permitiendo así que el trabajador tenga un desarrollo óptimo dentro de la organización”.

En esencia los manuales son un medio que permite al personal ayudarse a ellos mismos, representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concerniente a la organización, políticas y procedimientos.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporciona un rápido arreglo de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja en su puesto en el total de la organización, al igual que la forma en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de su departamento como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa.

⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín “Como elaborar y usar los manuales administrativos” Editorial ECASA Pag. 42

2.1.3. Objetivos del Manual

1. Instruyen al personal sobre cuales son las funciones y actividades de las áreas de trabajo involucradas en una organización.
2. Precisan relaciones de trabajo entre las unidades administrativas que conforman la empresa.
3. Precisan información en un momento determinado sobre la empresa y su estructura.
4. Permiten encaminar la correcta toma de decisiones y de las labores en general al conocer cada área administrativa y la información que emana a la entidad para su funcionamiento.
5. Proporciona datos importantes en caso de efectuar reformas de índole administrativa.
6. Sirve como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso con el propósito de facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
7. Permiten el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo.

2.1.4. Ventajas y desventajas

VENTAJAS	DESVENTAJAS
✓ Son Fuente de información permanente de la empresa	x Cuando los manuales no han sido estudiados y analizados correctamente, pueden traer consigo malas interpretaciones en las operaciones
✓ Aseguran una continua y coherencia en los procedimientos y normas comprendidos en las unidades administrativas de la empresa.	x Sólo presentan la organización de una empresa a un momento determinado, por lo que se sugiere revisiones periódicas a fin de actualizar la información que contiene.
✓ Son herramientas útiles en la capacitación e inducción del personal de reciente ingreso a la organización.	x Es una herramienta formal, y por consiguiente poco flexible, lo que nos indica que las revisiones deben ser minuciosas y no omitir datos que pueden ser importantes en el análisis de los mismos.
✓ Incrementa la coordinación laboral entre los miembros de cada departamento o área funcional.	x El costo de los manuales suele ser elevado, ya que la actualización de éstos debe ser periódica.
✓ Ayuda a institucionalizar la información que contienen los manuales esto es, darla a conocer a todo el personal que labora en la empresa.	x La mayoría de las formas o formatos, son complicados en su interpretación, si no se tiene conocimiento de todo el proceso.
✓ Delimita la responsabilidad de las áreas o departamentos de la entidad y su relación entre si.	x Las pequeñas empresas consideran a los manuales administrativos como "papeleo innecesario" debido a su tiempo y costo, traslapando áreas de responsabilidad.

Existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamos ha de seguirse.

2.1.5. Importancia del Manual

Joaquín Rodríguez Valencia menciona lo siguiente:

“ En la práctica se ha podido constatar que la mayoría de los organismos nacionales (públicos y privados) no sientan la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, tanto más si pensamos que ésta es la única manera de conseguir una norma, que es un requisito de una adecuada y eficiente organización”⁵

Algunas organizaciones fijan mayor su atención en aspectos financieros, de producción, etc. haciendo a un lado los de tipo administrativo, debido a los problemas con los que se encuentran a diario. Aunando a estos cuentan, de manera general, con actividades repetitivas, las cuales no se encuentran por escrito, debido a que los canales de comunicación al ser informales permiten una mejor retroalimentación en cuanto a ciertas dudas en las funciones y responsabilidades de cada miembro de la organización.

Lo anterior puede darnos la idea de que muchos de los principios de la teoría administrativa son ejecutados por las grandes empresas, en donde los controles en cuanto a la administración no deben dejarse a un lado, ya que esto puede ser decisivo para el buen o mal funcionamiento de la empresa. Esta y otras características nos permiten demostrar que una falta o nula aplicación de los manuales llevan al caos, a la incongruencia y a la desaparición de un organismo social.

⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín “Como elaborar y usar los manuales administrativos” Editorial ECASA Pag. 30

2:2 Manual de Procedimientos

Se definirá en primer lugar el significado de "procedimiento"

- Guillermo Gómez Ceja dice:

"El procedimiento es una serie de *labores concatenadas*, que constituyen una *sucesión* cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminado al logro de un fin determinado".⁶

- Robert Fulmer menciona lo siguiente:

"Las políticas son declaraciones generales de los cursos de acción. Igual que en la planeación, los procedimientos un conjunto de acciones en secuencia diseñados para alcanzar un objetivo determinado".⁷

Las características de los procedimientos son:

- **Completo:** Consideran elementos materiales y humanos, así como el objeto deseado.
- **Coherentes:** Que sus pasos sean sucesivos y que estén encaminados hacia el mismo objetivo.
- **Estables:** Que tengan una firmeza en el curso que estableció, que no sean cambiantes de manera regular, salvo en los casos de emergencia.
- **Flexibles:** Que puedan permitir resolver esos casos de emergencia, pero sin romper la estructura establecida y que logre restablecerse el procedimiento al cesar esta situación.

⁶ Gómez Ceja, Guillermo "Planeación y organización de empresas" Editorial Mc Graw Hill Pag. 313

⁷ Fulmer, Robert "Administración y organización" Editorial ECASA Pag. 77

Se puede concebir a los procedimientos como los *hábitos o costumbres de un organismo social*. El objetivo básico y primordial de todo estudio de procedimientos es simplificar los métodos de trabajo, eliminar ciertas operaciones y papelerías innecesarias, con la finalidad de reducir costos y dar una mejor fluidez y eficacia a las actividades.

2.2.1. Concepto de Manual de Procedimientos

El hecho de que no se utilicen de manera uniforme procedimientos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo con el trabajo de oficina. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

Los manuales de procedimientos también se reciben el nombre de:

- | | |
|------------------------|-------------------------------------|
| 1. Manual de Operación | 4. Sobre el trabajo |
| 2. De prácticas | 5. De rutina de trabajo |
| 3. De instrucción | 6. De trámites y métodos de trabajo |

- Graham Kellog explica que:

"El manual administrativo presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para el logro del trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidad específica. Es un procedimiento por escrito".³

³ Duhart Krauss, Miguel "Los manuales de procedimientos en las oficinas publicas" Editorial UNAM Pag. 22

- Joaquín Rodríguez Valencia dice:

"El manual de procedimientos es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo".⁹

- Littlefield por su parte, dice:

"Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. La existencia de un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a acabo sus tareas. El manual ofrece al personal una guía de trabajo que resulta valiosa para orientar a los nuevos empleados."¹⁰

- Definición personal de manual de procedimientos es.

"El manual de procedimientos es una herramienta de información que nos muestra de manera clara los pasos y operaciones a seguir para la realización de las actividades laborales dentro de la organización".

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas de flujo, cuadros para aclarar los datos.

⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín "Como elaborar y usar los manuales administrativos" Editorial ECASA Pag. 37

¹⁰ Littlefield C L. y Paternos, R.L. "Organización y funcionamiento de oficinas" Editorial Fondo de Cultura Económica Pag. 22

2.2.2. Objetivos de los Manual de Procedimientos

Como instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativos, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Sus principales objetivos 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.
- ⇒ Limitar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- ⇒ Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- ⇒ Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- ⇒ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- ⇒ Compilar de manera ordenada, secuencial y detallada las operaciones de la organización, sus puestos o unidades administrativas y los formatos a utilizar para la ejecución de dichas actividades.

- ⇒ Determinar de manera más sencilla las responsabilidades por fallas o errores
- ⇒ Facilitar las labores de auditoría y su vigilancia.
- ⇒ Ayudar en la coordinación del trabajo y evita duplicidad de funciones.
- ⇒ Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, métodos y procedimientos.

2.2.3. Beneficios del Manual de Procedimientos

Entre lo más reconocidos tenemos los siguientes:

- **Reducción de gastos generales.**

En el manual de procedimientos se lleva a cabo una revisión de las funciones, formas y registros que se realizan y procesan en cada uno de los departamentos que intervienen en el sistema a estudiar, los cuales son susceptibles de mejoras y reducciones en costos.

- **Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos.**

Éste es una derivación de los dos puntos anteriores, ya que aquellos proporcionan información necesaria para determinar y consignar en el manual de procedimientos la mejor manera de realizar las actividades necesarias en el menor tiempo y a un costo reducido.

- **Sistematización de las actividades.**

La sistematización consiste en fijar un orden estableciendo una serie de condiciones de sucesión radical estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa.

- **Información sobre las actividades.**

Al tener por escrito los procedimientos que se realizan dentro de una empresa, se conoce en un momento dado las actividades que se llevan a cabo dentro de la misma.

- **Adiestramiento.**

Es indudable que el adiestramiento de un nuevo empleado se realiza en un lapso de tiempo más corto y con menor costo, si la empresa complementa las técnicas de enseñanza individuales con la ayuda de un manual de procedimientos.

- **El manual es una guía de trabajo a ejecutar.**

Tanto el personal directivo como el operativo necesitan a diario consultar ciertos procedimientos que se realizan en la empresa a fin de aclarar ciertas dudas en cuanto a los mismos.

- **Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.**

Considerando el hecho de que existan consultas frecuentes del manual, esto estimulará un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en torno a las políticas o procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son infuncionales o impracticables.

- **Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.**

El trabajo de auditoría administrativa invariablemente es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con manuales de procedimientos que guíen a quienes se encargan de dicho trabajo.

2.2.4. Contenido del Manual de Procedimientos

En otras palabras la sencillez y la profundidad deben de ser los caracteres que inspiren su programación, por tal motivo no debe estar cargado de elementos innecesarios que le quiten valor operativo.

El contenido debe ser:

a) Índice

Es una relación de los capítulos que conforman la estructura del documento.

b) Introducción

Tiene el propósito del documento, su objetivo, alcance, forma de uso y cuando se da las revisiones y actualizaciones.

c) Objetivo

Contiene un propósito que se pretende cumplir con el manual.

d) Alcance

Es una explicación breve de lo que abarca el manual.

f)Revisión y actualizaciones

Indica con quien debe hacerse contacto para hacer cambios y correcciones al manual.

g)Organigrama

En este apartado se representa gráficamente la estructura orgánica

h)Gráficas

Representa la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento

i)Texto

Se presenta la manera narrativa y secuencial, de cada uno de los pasos que hay que realizar en cada uno de los procedimientos.

2.2.5. ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La técnica del Libreto se compone de tres partes:

1. Mencionar al actor (persona que va a realizar la(s) actividad(es). Se pone el puesto de la persona, no su nombre de pila.
2. Asignar un número consecutivo de la actividad a desarrollar por cada actor que va interactuando en el procedimiento.

3. Describir la actividad que realiza el actor, iniciando siempre con un verbo de acción, indicando con la mayor precisión posible en cada actividad, los formatos, los métodos, las bitácoras, las consideraciones, los criterios, la información y las referencias que se van a utilizar para asegurar que dicha actividad sea realizada correctamente.

Dentro del desarrollo de procedimientos los diagramas de flujo permiten presentar en forma gráfica la secuencia de actividades de un proceso, sirven principalmente para:

- Distribuir las etapas de un proceso y entender como funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- Dar seguimiento a los productos derivados por un proceso.
- Ayudar a planear, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- Facilitar el entrenamiento de empleados de nuevo ingreso.

Símbolos básicos

- El símbolo ***Actividad*** es un ***rectángulo*** que señala una actividad.
- El símbolo ***decisión*** es un ***rombo***. Señala el momento dentro del proceso en el que se debe tomar una decisión.
- El símbolo ***terminal*** es un ***oval*** y **señala** el principio y el final de un proceso con su **INICIO** o un **FINAL**.

- La **línea de flujo** representa la dirección, que une elementos de proceso: como actividades, decisiones, documentos, etc. La dirección que marca la flecha señala el flujo del proceso. Importante sólo se permite usar líneas horizontales y verticales, no inclinadas.
- El **conector** es un **círculo** y se utiliza para señalar la continuidad del diagrama de Flujo de dos o más hojas o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos y no se desea utilizar una flecha.
- El símbolo **documento** representa un documento, y es donde se indica información relativa al mismo.

2.3.1 LA EMPRESA

2.3.1. Concepto de empresa

- En los diccionarios y enciclopedias se define como:

"Una entidad de producción dentro de la economía de un país. Otros hacen hincapié en que la empresa se compone de elementos materiales, humanos y de la acción económico-administrativa que conlleva el manejo de estos recursos dentro de la entidad".¹¹

- Agustín Reyes Ponce dice:

"La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios para venderlos y obtener con esto un beneficio"¹²

- Joaquín Rodríguez Valencia dice:

"El funcionamiento de los aspectos jurídicos en la empresa está formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamenten su uso y sus limitaciones, además de considerar leyes complementarias como la Ley de Sociedades Mercantiles y otras leyes conexas a ésta".¹³

- Jorge Barajas Medina dice:

"Una unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integran por recursos humanos, materiales y técnicos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos".¹⁴

¹¹ "Diccionario enciclopédico Quillet" Editorial Cumbre Tomo V Pag 12

¹² Reyes Ponce, Agustín "Administración de Empresas" Editorial Limusa Pag. 74

¹³ Rodríguez Valencia, Joaquín "Como administrar pequeñas y medianas empresas" Editorial ECASA Pag. 41

¹⁴ Barajas Medina, Jorge "Curso introductorio a la administración " Editorial Trillas Pag. 166

- José Silvestre Méndez Morales

“La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas del sector económico”.¹⁵

- Internet

“Las empresas son las unidades de producción y comercialización de bienes y servicios”.

- Definición personal

“La empresa es una entidad que dispone de medios humanos, materiales y mediante su uso adecuado hacen que la empresa logre alcanzar su misión y objetivos”.

La empresa, son células básicas en la estructura de nuestra sociedad, ya que todos los integrantes de ésta se ven afectados por sus actos. Por otra parte, la empresa tiene objetivos diferentes a los que cada persona considera individualmente. En efecto, los individuos que concurren en una empresa (directivos, trabajadores, técnicos, profesionales) tienen sus propias miras personales, desean resolver el problema de su supervivencia, llenar las exigencias de su intelecto, o sencillamente ganar su propio sustento.

¹⁵ Méndez Morales, José Silvestre “Economía y la empresa” Editorial Mc Graw Hill Pag. 110

2.3.2. Importancia de la Empresa

Las empresas sirven a la sociedad y generan riquezas promoviendo el desarrollo económico y social de un país.

La importancia de la empresa es:

- Reúnen la fuerza y el capital para trabajar en pos de beneficios económicos y sociales.
- Es generadora de riquezas a través de las utilidades que obtienen.
- Es una solución al problema del crecimiento económico.
- Es fuente generadora de empleos
- Es generadora de impuestos
- La empresa es una institución básica que complementa la educación y el desarrollo de personas en cuanto a la familia y a la escuela.
- La empresa es proveedora de satisfactores para la sociedad.

2.3.3. Objetivos de la Empresa

La actividad de una empresa está encaminada hacia el logro de objetivos y resultados, a continuación se mencionan algunos de los objetivos que busca la empresa:

- La empresa debe lograr sus objetivos primarios
- El volumen de ingresos debe ser el necesario para absorber los costos y para darles el nivel de utilidad deseada.
- Debe de contar con la presencia de un administrador profesional multiplicador de su riqueza.

Se ha dicho que los objetivos de la empresa deben estar dentro de las restricciones reconocidas, establecidas y exigida por la sociedad.

En forma general, los objetivos institucionales se pueden clasificar en cuatro categorías:

Objetivos de Servicio

Dichos objetivos se basan en la idea de proporcionar a los consumidores los productos y/o servicios que satisfagan sus necesidades oportunamente.

Objetivos Económicos

Dichos objetivos plantean el cumplimiento de los intereses de la empresa al reinvertir un porcentaje de la utilidad que colabore al crecimiento de la misma con base en los intereses de los inversionistas al pagar dividendos justos y a los intereses de los acreedores al liquidar los préstamos otorgados.

Objetivos Sociales

Los objetivos sociales establecen la creación de fuentes de trabajo que mejore el nivel socioeconómico de una región, colaborar en los servicios públicos, mediante el pago de impuestos, brindando a la comunidad productos y bienes de calidad que no sean nocivos para la salud, y promuevan la protección del medio ambiente.

Objetivos Técnicos

Estudiar las técnicas actuales con el fin de mejorarlas e investigar sobre los descubrimientos tecnológicos más modernos que se han llevado a cabo para el logro eficaz de la producción y productividad de sus objetivos.

2.3.4. Características de la Empresa

Las principales características son:

- Realizan actividades económicas que se refieren a la productividad o a la distribución de los bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Para realizar sus actividades cuentan con recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Combinan factores de producción a través de la producción del trabajo de las relaciones técnicas y de las relaciones sociales de producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que sean alcanzar; es decir toman sus decisiones en forma racional.

- Son una organización social muy importante que forma parte del ambiente económico y social de un país.
- Son instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe competir con otras empresas, lo que les exige prácticamente más complejas entre las que destacan: modernización, racionalización y programación.
- El modelo de desarrollo reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo mediante la administración, coordinación, e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico, y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

2.3.5. Elementos que forman la Empresa

La empresa está formada esencialmente por dos clases de elementos, que son: Bienes Materiales y Recursos Humanos, y son los sistemas y procesos los que permiten su óptima interacción

2.3.5.1. Recursos Materiales

a) Ante todo integran la empresa sus edificios, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarlas a la labor productiva, la maquinaria que tiene por objetivo multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano, y los equipos, es decir, todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más a detalle la acción de la maquinaria.

b) Las materias primas: Es decir, aquellas que han de salir transformadas en los productos, como por ejemplo: madera, hierro; *las materias auxiliares*, es decir, aquellas que, aunque forman parte del producto, son necesarias para la producción, como son: combustibles, lubricantes, abrasivos; *los productos terminados*: aunque normalmente se trata de venderlos lo más pronto posible, es indiscutible que generalmente haya una imposibilidad, como puede ser: para mantener un stock a fin de satisfacer pedidos, o con la finalidad de lograr una permanencia en el mercado.

c) Dinero: Toda empresa necesita cierto efectivo; lo que se tiene como disponible para pagos diarios y/o para contingencias. Pero además, la empresa posee, como representante del valor de todos los bienes que antes se han mencionado, un "Capital" constituido por valores, acciones y obligaciones.

2.3.5.2. Recursos Humanos

Además, son el elemento inminentemente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

- a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es de carácter manual: suelen clasificarse en calificados y no calificados, según se requieran tener conocimientos o características especiales antes de ingresar a su puesto. Los empleados, es decir, aquellos cuyo trabajo es de categorías más intelectuales y de servicio, conocido más bien con el nombre de "oficinescos". Pueden ser también clasificados y no clasificados.
- b) Existen además los supervisores, cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y ordenes señalados: su característica es quizá el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c) Los técnicos, es decir, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos y controles.
- d) Altos ejecutivos, que son aquellos en quienes predomina la función administrativa y de toma de decisión.
- e) Directores, cuya función básica es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales, conforme a las expectativas de los accionistas.

2.3.5.3. Sistemas

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- a) Existen sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos; sistemas de ventas, como el autoservicio, las ventas a domicilio, o a crédito; sistemas de finanzas, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado.
- b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma cómo debe estar estructurada la empresa; es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización.

2.3.6. Clasificación de las Empresas

La economía nos ha acostumbrado a la nomenclatura de los sectores primarios, secundarios, y terciarios para referirse a las actividades de Minería y Agricultura, Industria y Servicio. Y ha sido la economía la que sea preparado para determinar el peso de estas actividades en el conjunto económico de cada país.

2.4.1 Empresas del Servicio

2.4.1. Concepto de Servicio

Se considera un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes.

2.4.2. Características del Servicio

- *Los servicios son más intangibles que tangibles*, el servicio es el resultado de un esfuerzo humano mezclado con los recursos materiales y económicos, percibidos por el cliente.
- *Los servicios son simultáneamente producidos y consumidos al mismo tiempo.*
- *Los servicios son menos estandarizados y uniformes*, los servicios se basan en personas o en equipos, pero el componente humano es el que prevalece y por esa razón queda muy difícil que él pueda ser producido siempre de manera uniforme y estandarizada.
- *Los servicios no se pueden almacenar.*

- *En general no pueden ser protegidos por patentes*, los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes, por tal razón, es importante que el servicio disfrute de una buena imagen de marca, diferenciándose de los similares, estratégicamente.

Es difícil establecer su precio, como el servicio se apoya en el trabajo humano, los costos de producción varían, pues son estipulados subjetivamente por quien lo produce.

2.4.3. Concepto de Empresas de Servicio

Aquellas empresas que brindan un servicio a la comunidad y pueden ser de fines lucrativos y no lucrativos.

2.4.4. Características de las Empresas de Servicio

- *La función comercial se presenta sin producto tangible*. Lo que el cliente adquiere son en realidad actos no identificados físicamente: una asesoría, una conferencia, un satisfactor intelectual.
- *Los servicios no se almacenan*. Ni por el productor ni por el usuario, no se pueden almacenar horas de dentista.

- Los servicios compiten más sobre bases "conceptuales" que reales
- No hay producción, almacenamiento, distribución, sólo hay *usuarios, operador y modo de hacer.*
- La calidad recibida es *manipulable* por la proximidad de la relación cliente-proveedor influyendo en la percepción. De ahí la importancia de la actitud del personal.

La creciente urbanización del país, esta llevando a una necesidad cada vez mayor de servicios, el ser humano es un ser sociable por naturaleza que necesita mantenerse en contacto con la gente que lo rodea, de ahí la importancia de los servicios de interés público como los servicios de comunicación telefónica, los cuales permiten que la personas mantenga comunicación con cualquier persona no importando el lugar ni la distancia en la que se encuentre.

En México, el servicio de comunicación de telefonía fue ofrecido por la empresa Teléfonos de México, S.A. de C.V. hasta 1997, año en que se da la apertura al mercado de larga distancia y es así como a partir de este año son siete las empresa que ofrecen servicios de comunicación telefónica en México.

2.4.4.1. Empresas de Telefonía en México

A partir de septiembre de 1995, la SCT comenzó el otorgamiento de las concesiones a diversas empresas para construir, explotar y operar redes públicas de telecomunicaciones, así como para actuar como operadores de servicios de larga distancia nacional e internacional.

De esta forma, a la fecha, son siete las empresas que han obtenido sus respectivas concesiones de larga distancia, por lo que a continuación hago mención de los datos más relevantes de estas empresas, en el orden cronológico en que fueron publicados sus Títulos de Concesión en el Diario Oficial de la Federación.

TELMEX

Obtuvo la concesión el 10 de diciembre de 1990 para explotar y operar por espacio de 30 años una red pública de telecomunicaciones y para actuar como proveedor de servicios de larga distancia nacional e internacional. La empresa forma parte del Grupo Carso.

AVANTEL

Obtuvo la concesión el 6 de octubre de 1995 para construir, explotar y operar por espacio de 30 años una red pública de telecomunicaciones y para actuar como proveedor de servicios de larga distancia nacional e internacional. Está formada por el grupo financiero Banamex-Accival (Banacci), de Roberto Hernández, con 55 por ciento de participación, y Microwave Communications Corporation Internacional (MCI), de Bert C. Roberts, con el restante 45 por ciento.

IUSATEL

Obtuvo la concesión el 12 de febrero de 1996, por 30 años, para operar servicios de telefonía de larga distancia nacional e internacional. Esta formada por el Grupo Iusacell, de Alejo y Carlos Peralta, con una participación del 58 por ciento, y Bell Atlantic Corp., dirigida por Larry Babbio, con el restante 42 por ciento.

MARCATEL

Recibió la concesión el 26 de febrero de 1996. Esta formada por la mexicana Radio Beep (51 por ciento del capital social de la empresa) y las norteamericanas Westel Inc. (24.5 por ciento), y IXC Communications Inc. (24.5 por ciento).

INVESTCOM

Obtuvo la concesión el 4 de abril de 1996. Está formada por el Grupo Comunicaciones de San Luis, de Miguel Balladares, Carlos Guerrero González, y Benigno Pérez Lizaur, quien es el director de la empresa, con 45 por ciento ; las estadounidenses Nextel, con 18 por ciento ; LCC and Associated, con 14 por ciento ; ACC, con 14 por ciento ; Carlyle Group, con 4 por ciento y un porcentaje similar de Internacional Wireless Co.

BESTEL

Obtuvo la concesión el 10 de abril de 1996, para explotar durante 30 años el servicio de larga distancia. Es propiedad del Grupo Varo, que a su vez es dueño de Baja Celular Mexicana, el cual opera en la península de Yucatán. Asimismo, administra la empresa Movitel del Noreste, en Sonora y Sinaloa. También es accionista del Grupo Sersa, dedicada a ofrecer servicios de conducción de señales de voz, datos y vídeo por vía satélite y microondas de Geocom, carrier y operador de fibra óptica de Estados Unidos; y esta asociado con Timsa, que opera la empresa cubana Cubacel.

MIDITEL

Obtuvo su concesión el 26 de abril de 1996. Los socios principales de la compañía son Rafael Fajur y Antonio Kanahuati.

ALESTRA

Le fue otorgada la concesión respectiva por parte del gobierno federal el 30 de abril de 1996 al consorcio formado por la empresa AT&T, representada en México por Jorge Escalona, ahora director de Alestra, con 49 por ciento del capital, y el regiomontano Grupo Industrial Alfa, de Dionisio Garza Medina, con 51 por ciento.

TELNOR

Telefonía Inalámbrica del Norte (Telinor), de Tomás Milmo Zambrano, obtuvo su concesión el 23 de julio de 1996.

2.5. Administración del Personal

Al hablar de administración se engloban aspectos de planeación, organización, dirección, control, las cuales son llevadas a cabo por cualquier empresa a fin de coordinar los diferentes recursos para así crear algún producto o servicio que cubra las expectativas de los clientes a quienes van dirigidos.

Gary Dessler define a la Administración de Recursos Humanos como sigue:

"Es el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos mediante los cuales ese punto de vista se lleva a la práctica".¹⁶

Fernando Arias Galicia define a la Administración de Recursos Humanos como:

"El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia empresa y del país en general".¹⁷

Samuel Romero Betancourt nos dice:

"La Administración de Personal comprende, por su propia naturaleza, todas las actividades humanas. Esto es, que su radio de acción llega a abarcar la totalidad de la empresa: desde el Gerente o gerente general hasta el último obrero debe ser tomado en consideración, ya que entre los hombres se establecerán múltiples relaciones de diversos tipos, como pueden ser directas o indirectas, de superior a inferior y de subordinado a jefe".¹⁸

¹⁶ Dessler, Gary "Administración de personal" Editorial Mc Graw Hill Pag. 2

¹⁷ Arias Galicia, Fernando "Administración de los Recursos Humanos" Editorial Trillas Pag. 28

¹⁸ Romero Betancourt, Samuel "Administración de personal" Editorial CECSA Pag. 20

La administración de personal puede definirse como la forma equilibrada, planificada, práctica y evaluable de seleccionar, utilizar y desarrollar las posibilidades de los empleados. Se inspira en varias disciplinas relacionadas, entre las que cabe citar la psicología, el derecho, la economía, la pedagogía y la ingeniería industrial.

2.5.1. Objetivo de la Administración de Personal

La función general de la administración de personal es el estudio y el desarrollo de nuevos métodos que favorezcan la integración eficaz de los individuos en las diversas organizaciones de nuestra sociedad. Para esto es necesario que los recursos humanos se utilicen adecuadamente, que se establezcan buenas relaciones laborales entre todos los miembros de la empresa, que posibilite y aliente el máximo desarrollo de las capacidades individuales.

Joaquín Rodríguez Valencia nos dice que el objetivo que persigue la Administración de Personal es la regulación de manera justa y científica de cada una de las fases que se encuentran en las relaciones de trabajo dentro de una empresa, a fin de promover el máximo mejoramiento de sus productos y servicios.¹⁹

Para Idalberto Chiavenato, la Administración de Recursos Humanos se derivan de los objetivos de la organización entera. Toda empresa tiene entre sus principales objetivos la elaboración y distribución de un producto, o de algún servicio. Entre esta serie de objetivos podemos encontrar, a juicio del autor, los siguientes:²⁰

¹⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín "Como administrar pequeñas y medianas empresas" Editorial ECASA Pag. 247

²⁰ Chiavenato, Idalberto "Administración de recursos humanos" Editorial Mc Graw Hill Pag. 139

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de recursos humanos y alcance de objetivos individuales, y
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Fernando Arias Galicia, menciona que el objetivo principal de la función de Administración de recursos humanos es:

“Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa, eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad”.²¹

Los recursos más importantes de una organización son sus recursos humanos: la gente que aporta a ella su trabajo, talento, creatividad y dinamismo. De allí que, entre las tareas centrales de un gerente, se encuentren la selección, adiestramiento y desarrollo de las personas que ayudarán a la empresa a conseguir sus metas para evitar contar con personas incompetentes.

²¹ Arias Galicia, Fernando “Administración de los recursos humanos” Editorial Trillas Pag. 160

2.5.2. Características de la Administración de Personal

- Los recursos humanos no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de otros recursos. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe esclavitud, nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento.
- Las actividades de las personas en las organizaciones, son como se apuntó, de manera voluntaria, pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario, solamente contará con él si perciben que esa actividad va a ser de provecho en alguna forma, ya que los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo.
- Las experiencias, los conocimientos y las habilidades son innatos; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica.

- El total de los recursos humanos de un país o de una empresa en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento. En el primer caso se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas; por esto existen los tests psicológicos, los cuales son auxiliares valiosos dentro de este punto. En la segunda situación se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas a través de la educación, la capacitación y el desarrollo.
- Desafortunadamente, los recursos humanos también pueden ser disminuidos por enfermedades, accidentes y mala alimentación.

CAPITULO 3

CASO PRACTICO

3.1: ANTECEDENTES DE TELEFONOS DE MEXICO, S.A. DE C.V.

A finales del siglo XIX en México, se otorgó la concesión de la comercialización del servicio telefónico a la "Compañía Telefónica y Telegráfica Mexicana" de capital americano, y a la "Compañía de Teléfonos Ericson, S.A." de capital sueco.

Para ese entonces las ciudades de la República Mexicana se enlazaban con el Distrito Federal.

Las mencionadas compañías, funcionaban con diferentes tecnologías por lo que los clientes no podían comunicarse con suscriptores cuyo contrato no estuvieran suscritos con la misma.

En 1950 las compañías arriba mencionadas se fusionan y se constituye lo que ahora conocemos como Teléfonos de México, S.A. de C.V.

Años más tarde en 1972 el Gobierno Federal adquiere el 51% de las acciones del capital social de Teléfonos de México, por dicha acción considerando la Ley Orgánica en vigor, pasa a ser de participación estatal mayoritaria quedando integrada al sector "comunicaciones".

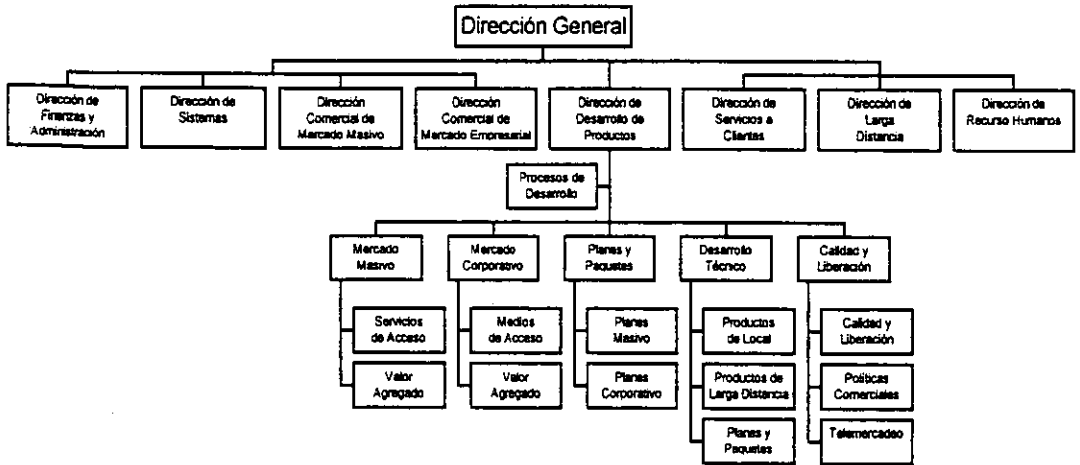
El grupo Carso en diciembre de 1992, asociado a France Cable Et Radio de Francia y a la Southwestern Bell, adquiere el 20% del capital social que el Gobierno Federal poseía en Teléfonos de México.

En la actualidad, Teléfonos de México es una empresa en la que el 100% del capital social, está en manos de un grupo de inversionistas de la iniciativa privada.

Para elevar los conocimientos y habilidades del personal de la empresa, teléfonos de México creó el Instituto Tecnológico de Teléfonos de México, S.C. (Intelmex) y para efectos de optimizar la comercialización se crea la empresa Telecorp, S.A.

Al inicio de la nueva década Teléfonos de México, realiza ambiciosos proyectos de modernización que están cambiando radicalmente su estructura administrativa y técnica, para enfrentar los retos que le plantea una economía abierta a la competencia internacional. El nuevo Telmex, está transformando la telefonía nacional en una avanzada red de telecomunicaciones en beneficio de los usuarios y del desarrollo económico del país. Entre los principales proyectos de modernización destaca la instalación de Red Digital Superpuesta, a través de la cual ya se proporcionan en México los servicios de los que en el futuro inmediato será la Red Digital de Servicios Integrados. Mediante dicha Red, Telmex puede transmitir, a altas velocidades grandes volúmenes de señales de voz, datos, e imágenes, según las necesidades de la banca, la industria, el comercio y el turismo. Además, la empresa está abriendo nuevas opciones de desarrollo económico mediante la instalación y operación de los más modernos equipos y sistemas de telecomunicaciones, los cuales se encuentran a la altura de países de mayor desarrollo. Con ello Telmex avanza con pasos firmes en una nueva época, donde se posiciona como una empresa de vanguardia en el mundo de las telecomunicaciones modernas.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



1. Introducción

2. Normas de Operación

3. Procedimientos para el Desarrollo de Productos

4. Diagrama de Flujo

5. Formatos e Instructivos de uso

Introducción

Dado que la Dirección de Desarrollo de Productos es un área dedicada exclusivamente a coordinar y administrar los proyectos inter-departamentales requeridos para la implantación de nuevos productos y servicios dirigidos a los dos grandes mercados masivo y empresarial, se considera de gran importancia la implantación de un manual que sea guía para el personal en la elaboración de productos dentro de la Dirección.

Propósito

Proporcionar una guía al personal de la Dirección de Desarrollo de Productos, que le muestre de forma clara y sencilla los pasos que tiene que seguir para desarrollar un producto y la responsabilidad de cada área involucrada, para que se sienta más orientado en su trabajo.

Alcance

Este manual abarca procedimientos que se realizan en la Dirección de Desarrollo de Productos desde que llega la solicitud del nuevo producto hasta que se entrega el producto terminado a Mercadotecnia, más la retroalimentación que se tenga después para mejorarlo.

Nota aclaratoria: El siguiente procedimiento, muestra en forma global las actividades para el desarrollo de un producto.

Normas de Operación

- La Dirección de Desarrollo de Productos, no desarrollará productos que no han sido solicitados por la Dirección de Mercadotecnia.
- El desarrollo del producto inicia con la solicitud de la Dirección de Mercadotecnia a través de un formato solicitud autorizado por la Dirección de Mercadotecnia.
- Todas las áreas involucradas en el desarrollo del nuevo producto deben proporcionar información al administrador del producto para el buen desarrollo de sus funciones.
- Todas las tarifas, rentas, o comisiones que la empresa pretenda cobrar por el préstamo de sus servicios deben estar previamente autorizados por la COFETEL.
- Dentro del desarrollo del producto, no se pueden dar la validación de los procesos operativos, si no se autorizan las políticas y los procedimientos comerciales.

Procedimiento para el desarrollo de productos

Fase de Planeación

La inicia el área de mercadotecnia, a través de una investigación de mercados que es donde se detectan las necesidades del mercado y se genera la idea de un nuevo producto o servicios a partir de las necesidades reales del mercado, terminando con un documento (solicitud de servicio) que se entrega al área de desarrollo.

Fase de descripción

Es la etapa del proceso de desarrollo en la que se realiza la descripción general del producto para dar inicio al desarrollo del proyecto con base en la solicitud de servicio.

1. Recibir solicitud del producto

La dirección de mercadotecnia, manda una solicitud de producto, a la dirección de desarrollo de productos, sobre algún producto nuevo que solicita el mercado, la cual contiene: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Servicio a clientes, Fecha deseada de lanzamiento, Evolución del producto, *.(ver anexo 1)*

2. Asignar número de referencia

La dirección de desarrollo de asigna un número de referencia que servirá de control para el manejo del producto, y se asigna a un administrador de productos, a fin de optimizar su rentabilidad en el mercado mediante el control

3. Recopilar información

El administrador del producto investiga todo lo relacionado sobre el producto como; si hay algún antecedente del producto, si es un producto que ya existe y necesita modificación, si hay productos parecido que puedan servir para desarrollar el nuevo, que facilidades técnicas se requieren para su funcionamiento y evaluar en cuanto tiempo puede estar listo para el mercado.

4. Análisis de la información

Con la información que se obtienen en la recopilación, se analizan las posibilidades técnicas, de costo y operación. necesarias para el desarrollo del producto.

5. Elaborar descripción preliminar

Como resultado del análisis se realiza una descripción preliminar del producto, la cual abarca los siguientes puntos: Definición del Producto, Contratación, Activación, Fulfilment, Operación, Facturación, Cobranza, Ajuste, Soporte y servicio a clientes, Inversión estimada y calendario de aplicación de recursos, Evolución del producto y calendario y puntos críticos de desarrollo a considerar.

6. Revisión de la descripción para el área de desarrollo

Se realiza una platica con el área de desarrollo para saber si están de acuerdo con la descripción o se realiza alguna modificación.

7. Descripción definitiva

Ya realizadas las modificaciones a la descripción, el área de desarrollo realiza la descripción definitiva del producto, para solicitar su autorización a mercadotecnia.

(ver anexo 2)

8. Revisión del área de mercadotecnia

Se envía a mercadotecnia la descripción para su revisión, si tiene cambio la regresa y se analiza nuevamente la información para modificar la descripción y enviar nuevamente a revisión de mercadotecnia, si no hay cambios significa que la descripción es aceptada por mercadotecnia.

9. Firma de la descripción definitiva

Cuando es aceptada la descripción por mercadotecnia, se firma la autorización para desarrollar el producto con las especificaciones que muestra la descripción, por la dirección de desarrollo de productos.

10. Integración de equipos de trabajo

Una vez aprobada la descripción, se crean los equipos de trabajo, los cuales están integrados por un desarrollador de producto el cual es líder del proyecto y el responsable de coordinar los esfuerzos y soportes organizacionales para desarrollar productos de óptima calidad, la parte operativa de la empresa coordina a las áreas involucradas (Ing. Local, LD, Sistemas, Legal, Finanzas, RH, etc.).

Fase de Diseño

Es la etapa del proceso, en la que establecen los elementos técnicos, contables y humanos necesarios para elaborar el diseño técnico del producto.

12. Desarrollar diseño del producto

Es el documento que describe los diseños que requerirá el producto para todos los sistemas y plataformas técnicas. Se realiza el diseño de los sistemas y procesos que soportan la operación

13. Aprobar diseño del producto

Una vez desarrollado el diseño del producto es presentado al administrador para que éste lo revise con base en la descripción detallada del producto, y lo envíe a mercadotecnia para su validación.

14. Validación del diseño

El área de mercadotecnia recibe el diseño del producto, si esta de acuerdo lo valida y lo entrega al administrador de lo contrario lo regresa para modificar el diseño.

15. Especificaciones técnicas del producto

El documento manifiesta lo que se requiere dentro de sus sistemas para implementar el producto: Descripción de cada capacidad a ser desarrollada o modificada dentro de los sistemas y plataformas tecnológicas.

16. Revisar las especificaciones técnicas del producto

Una vez que se tienen las especificaciones técnicas del producto, el desarrollador elabora el plan de producto y ruta crítica.

17. Plan del proyecto y ruta crítica

Es el documento oficial para la planeación y seguimiento del status del proyecto, enlista todas las actividades que deben lograrse para completar el producto, además de las fechas meta de compromiso para iniciar y completar la ruta crítica.

El responsable de su elaboración es el Desarrollador.

Fase de Implementación

Se llevan a cabo las actividades específicas que permitirán, que el producto o servicio se encuentre listo para su lanzamiento en el mercado, y se realizan en dos fases, implementación técnica e implementación comercial.

18. Implementación técnica

El responsable de la implantación técnica es el desarrollador del producto. El objetivo es desarrollar, modificar y/o instalar a los sistemas y plataformas tecnológicas que soportan la función del producto, las actividades que se desarrollan son:

- Desarrollo e implantación de sistemas de contratación
- Desarrollo e implantación de sistemas de facturación
- Desarrollo e implantación de los sistemas de soporte
- Desarrollo e instalación de plataforma tecnológica
- Integración de pruebas de plataforma y sistemas

19. Implantación comercial

El responsable de la implantación comercial es el administrador de producto, el objetivo es asegurar que controles, normas, procedimientos y materiales de contacto con el cliente, se entreguen a tiempo, con la calidad planeada las actividades que se desarrollan son:

- Políticas Comerciales
- Registro de tarifas
 - Elaborar solicitud de registro (*ver anexo 3*)
 - Confirmación de las autoridades (*ver anexo 4*)
- Procedimientos operativos y comerciales
- Coordinación de programas y desarrollo de materiales de capacitación.

20. Plan de pruebas técnicas

El plan de pruebas describe la metodología que se utilizará para realizar pruebas de producción ambientales de punto a punto en detalle. Este tipo de pruebas son a menudo referidas como pruebas *alpha* y *beta* en donde las pruebas *alpha* sólo emplean recursos internos para usar el producto y las pruebas *beta* utilizan un grupo controlado de clientes reales.

21 Pruebas de producto

Las pruebas de producto son la implementación de la metodología que se utilizará para realizar pruebas de producción ambientales de punto a punto en detalle, es decir las pruebas *alpha* y *beta*. Las pruebas de producción tiene como objetivo verificar la funcionalidad y la calidad de del producto.

Si las pruebas no fallan el producto es liberado

22. Liberación Comercial

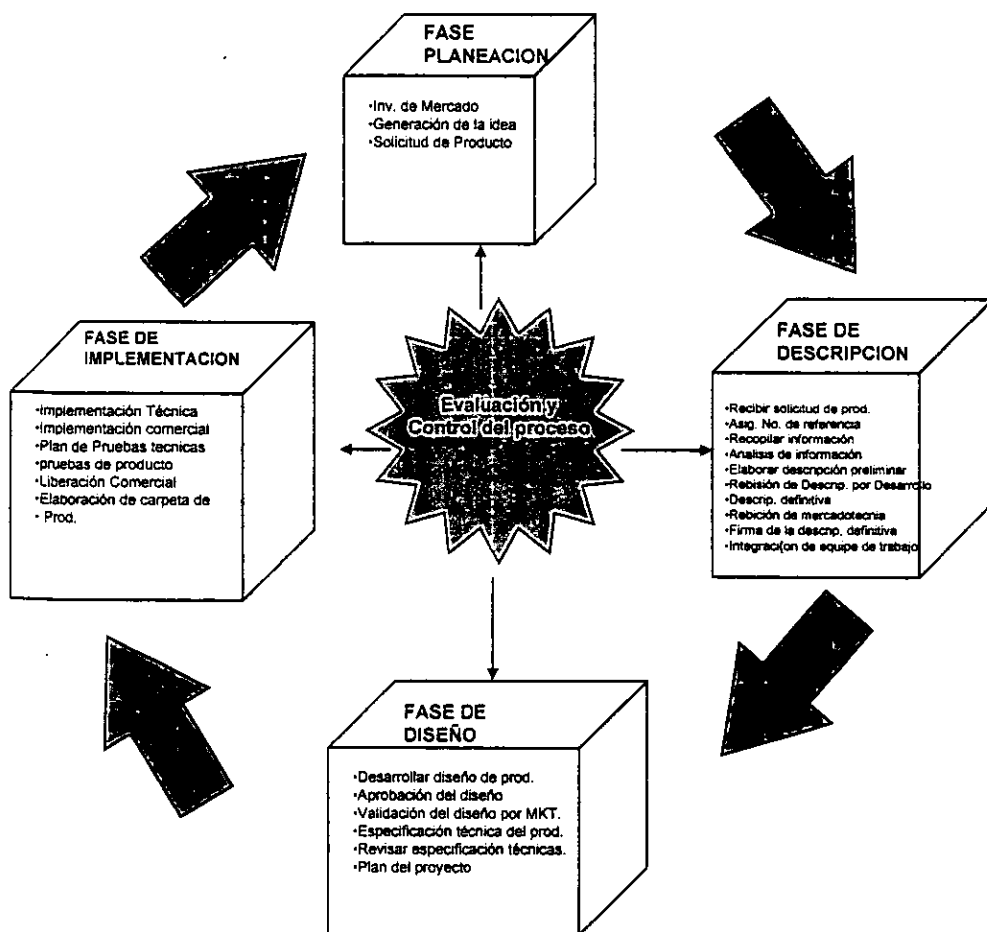
- Certificado de Liberación

23. *Elaboración de carpeta de producto*

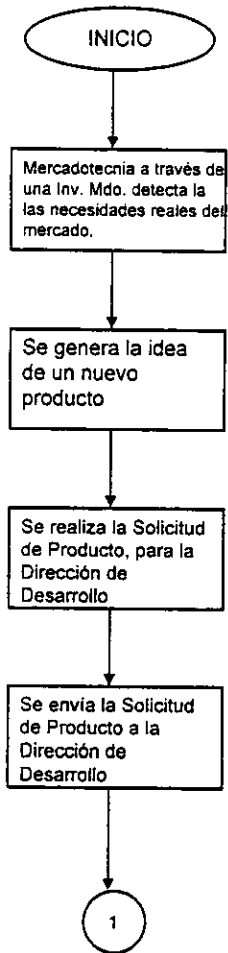
Cuando el producto

1. Entrega de productos a mercadotecnia
2. Seguimiento y retroalimentación
 - Seguimiento y mantenimiento a la operación
 - Seguimiento a la operación y mantenimiento del producto

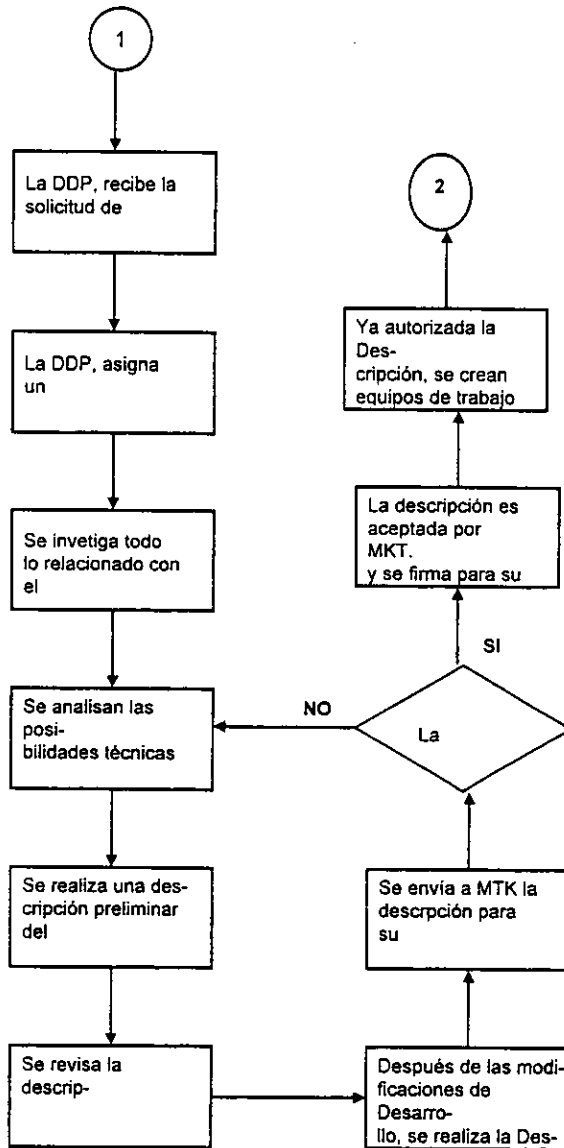
Proceso para el desarrollo de productos.



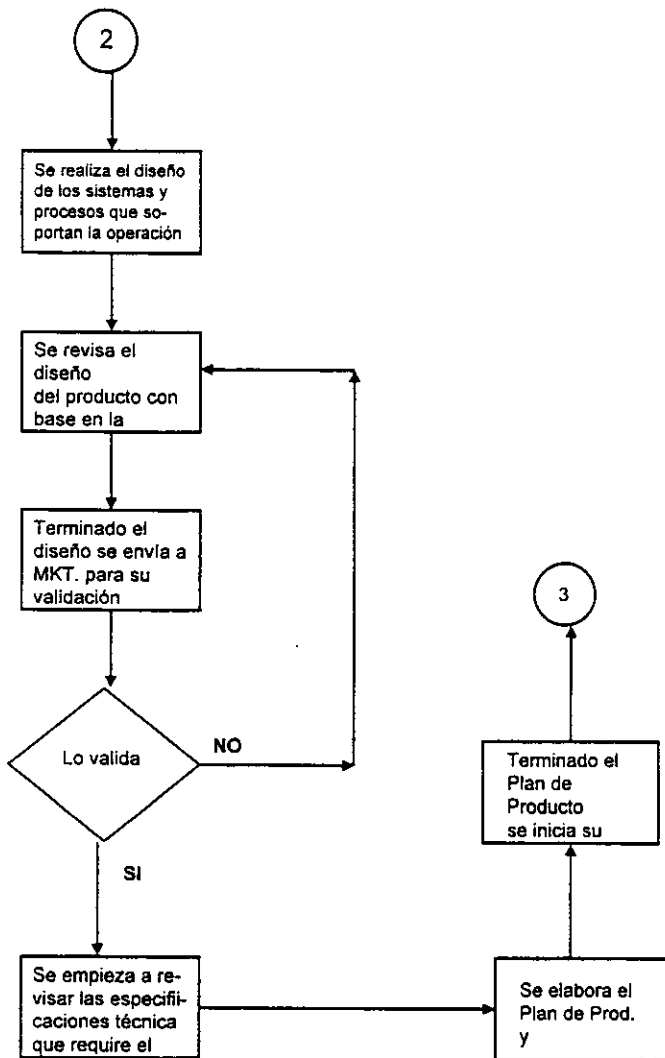
Fase de Planeación



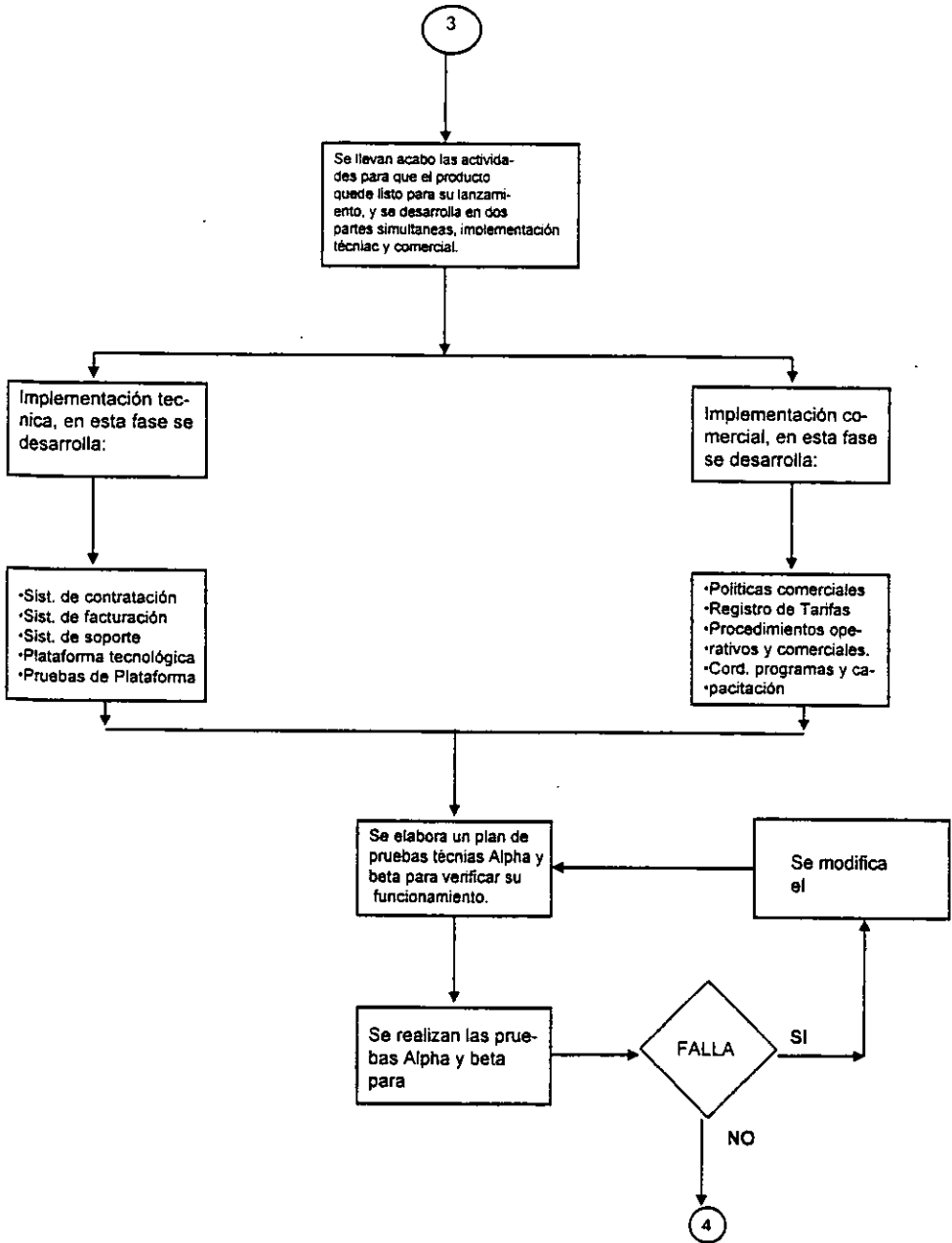
Fase de Descripción



Fase de Diseño



Fase de Implementación



Fase de Implementación



ANEXOS

Anexo 1

Dirección de Mercado Corporativo

Solicitud de Producto

Nombre Comercial:	Nombre Interno:	Fecha:	Identificación:
--------------------------	------------------------	---------------	------------------------

Producto

1. Necesidades del Mercado.
2. Descripción del Producto.
3. Aplicaciones del producto en el mercado.
4. Estándares de calidad de la industria e internos para el producto.
5. Bases Comerciales.

Plaza

1. Mercado Objetivo.
2. Posicionamiento.
3. Canales de Distribución.
4. Cobertura Geográfica.
5. Pronóstico de Ventas en Unidades e Ingresos.
6. Ofertas de la Competencia.

Precio

1. Cargos Unicos.
2. Cargos Recurrentes.
3. Promociones o descuentos.
4. Comisiones.

Promoción

1. Como se promocionará el producto en el mercado (medios locales, nacionales o internacionales)

Servicio a Clientes

1. Contratación.
2. Información a Clientes.
3. Centro de quejas y aclaraciones.
4. Servicio a clientes
5. Fulfillment

Fecha deseada de lanzamiento

1. Mes / Año / Trimestre / Semestre
2. Nivel Nacional / Regional / Local / Telnor

Anexo 1

Evolución del Producto:

	1er. Trim.	2do. Trim.	4to. Trim.	Año n+1	Año n+2
Mejoras	xxxxxxx	xxxxxxx	xxx	xxxxxxx	xxxxxxx
	xxxxxxx				
	xxxxxxx	xxxxxxx	xxx	xxxxxxx	xxxxxxx
	xxxxxxx				

Autorizaciones:

Gerente de Producto	Subdirector de Mercadotecnia	Director de Mercado
----------------------------	-----------------------------------------	----------------------------

Anexo 2

Dirección de Desarrollo de Productos			
Descripción de Producto			
Nombre del Producto:	Versión:	Fecha:	Identificación:
Administrador Operativo:	Gerente Operativo:	Lider de Producto:	Gerente de Producto:

0. Definición del Producto.

0.1 ¿ Qué es el producto?

1. Contratación.

1.1 Canales de contratación.

CAT's, Telemercadeo Interno y/o Externo, Ejecutivo de Cuenta Divisiones y/o Telecorp u otros.
Requiere un Número local, 800 Nacional, 800 Regional, 800 Internacional, Llamadas por cobrar

1.2 Acceso permitido asociado a cada canal de contratación:

Consultas, Altas, Bajas y Cambios

1.3 Horarios de Atención en CAT's y Telemercadeos.

Especificar por cada canal de contratación la hora de inicio y cierre, así como la disponibilidad del servicio de atención y contratación. (Horario)

1.4 Período de vigencia de contratación del servicio.

Duración de la contratación, un mes, dos meses, indefinida, etc.

1.5 Esquema de Contratación:

- Telefónica, en persona o a través de un dispositivo Inteligente.
- A través de un convenio, contrato, inscripción automática.

1.6 Criterios de Contratación.

Gastos de contratación, gastos de activación, pago total, pagos parciales e identificar el número de pagos o bien, es con cargo a débitese a Recibo Telefónico o sin costo.
Bases comerciales de la contratación

1.7 Cobertura:

Local, Regional, Ciudades, Nacional, Telnor, Internacional, identificar los países.

Anexo 2

Dirección de Desarrollo de Productos

Descripción de Producto

1.8 Volumen estimado de Ventas en unidades. (Minutos, Tarjetas, Equipos)

	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ciudad	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
Area	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx
División	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

1.9 Indices de calidad

Contestación antes de _____ segundos.

Nivel de conocimiento del producto al _____ %

1.10 Control de calidad del proceso.

Monitoreo a canales de contratación: Diaria () Semanal () Quincenal ()

Monitoreo de disponibilidad de contratación: Diaria () Semanal ()

Monitoreo de conocimientos del operador.

1.11 Reportes de Contratación.

Contenido del reporte, definir campos, periodicidad de la información y medios (impreso, disco, base de datos)

2 Activación

2.1 Tiempo máximo requerido de Activación.

2.2 Tipo de activación.

En línea o en batch

2.3 Requiere la activación orden de servicio ?

En PISA, VR25 y ARGOS.

2.4 Activaciones Secuenciales o Distribuidos.

2.5 Activaciones Centralizadas o Descentralizadas.

2.6 Transacciones por sistema:

Altas, bajas, consultas y cambios en PISA, Red Inteligente, VR-25, AGA y Cuenta Maestra.

Anexo 2

Dirección de Desarrollo de Productos

Descripción de Producto

2.7 Bases de datos para Fulfillment.

¿ Se requiere Base de Datos para fulfillment, sobre, carta, tarjeta ?

2.8 Penalizaciones y bonificaciones por incumplimiento en activación.

Especificar si se impondrá alguna penalización por incumplimiento en la activación oportuna del servicio.

2.9 Control de calidad del proceso e índices de calidad.

Monitoreo a activaciones: Diaria () Semanal () Quincenal ()

Monitoreo a ordenes de servicio: Diaria () Semanal () Quincenal ()

2.10 Reportes de Activaciones.

Contenido del reporte, definir campos, periodicidad de la información y medios (impreso, disco, base de datos)

3. Fulfillment

3.1 Se requiere envío de Carta de Bienvenida, Tarjeta telefónica, Guía de Usuario u Otro comunicado.

3.2 Tiempo de entrega de fulfillment: por tipo de ciudad (Principal y Secundaria)

3.3 Medio de entrega: correo, mensajería, ejecutivo, etc.

3.4 Requiere acuse de recibo. (SI o NO)

3.5 Control de calidad del proceso e índices de calidad.

Monitoreo a arreglo y deduplicaciones y a entregas y definir periodicidad: Semanal, Quincenal, etc.

3.6 Reportes de Fulfillment

Contenido del reporte, definir campos, periodicidad de la información y medios (impreso, disco, base de datos)

Anexo 2

Dirección de Desarrollo de Productos

Descripción de Producto

4. Operación.

- 4.1 Funcionamiento Operativo del Servicio.
- 4.2 Características y funcionalidades operativas del Servicio.
- 4.3 Niveles de seguridad del servicio.
- 4.4 Control de Fraudes.
- 4.5 Tabla de compatibilidad con otros productos.
- 4.6. Tabla de compatibilidad con planes de descuento.
- 4.7 Tabla de compatibilidad con paquetes.
- 4.8 Plataforma tecnológica de operación del producto.
- 4.9 Infraestructura de soporte asociada al producto.
- 4.10 Equipo terminal asociado al producto. Homologaciones NOM.
- 4.11 Capacidad instalada disponible.
- 4.12 Interacción con otras administraciones. (Carriers, Operteles, Telnor, Terceros)
- 4.13 Presupuesto para pagos a otros proveedores (outsourcing).
- 4.14 Control de calidad del proceso e índices de calidad.
Monitoreo a operación: Diaria, Semanal, Quincenal, etc.
- 4.15 Reportes de Operación.

Contenido del reporte, definir campos, periodicidad de la información y medios (impreso,
disco, base de datos)

Anexo 2

Dirección de Desarrollo de Productos

Descripción de Producto

5. Facturación

- 5.1 Gastos de Instalación.
Cargo único, cargo diferido ó débitese.
- 5.2 Gastos de Activación.
Cargo único, cargo diferido ó débitese.
- 5.3 Renta.
Mensual, Bimestral, Semestral, Anual, Fichas.
- 5.4 Estructura tarifaria.
Cobro por minuto, fracción de minuto, por evento por conferencia, prepago.
¿Participa en paquetes o planes de descuento ?
- 5.5 Descuentos.
Por horario, por día de la semana, por volumen, por paquete, por período de contratación.
¿ En cargos recurrentes o en gastos de instalación o activación ?
Promoción temporal, permanente ó asociada a un paquete o plan.
- 5.6 Sistemas de Facturación.
PISA, Main frame, Cuenta Maestra.
Interacción con SIANA, Pre-facturación a través de un externo.
- 5.7 Registro Contable.
- 5.8 Identificación en recibo telefónico y cuenta maestra.
- 5.9 Penalizaciones y bonificaciones por incumplimiento.
- 5.10 Control de calidad del proceso e índices de calidad.
- 5.11 Reportes de Facturación.

Contenido del reporte, definir campos, periodicidad de la información y medios (impreso, disco, base de datos)

Anexo 2

Dirección de Desarrollo de Productos

Descripción de Producto

6. Cobranzas

- 6.1 Formatos de cobro. Recibo telefónico y cuenta maestra.
- 6.2 Puntos de cobranza Internos y Externos.
Acuerdos operativos, métodos y procedimientos.
- 6.3 Pago de comisiones y liquidaciones a distribuidores y empresas externas.
- 6.4 Contratos de operación en servicios sub-contratados.
- 6.5 Reportes de Facturación, Cobranza y Consumo de los Servicios.
- 6.6 Penalizaciones y bonificaciones por incumplimiento.
- 6.7 Control de calidad del proceso e índices de calidad.

7. Ajustes

- 7.1 Sistemas de Ajustes.
PISA, CEICOS, CAT's y Cuenta Maestra.
- 7.2 Nivel de autorización para la aplicación de ajustes.
- 7.3 Reportes de los ajustes aplicados por tipo de servicio.

Contenido del reporte, definir campos, periodicidad de la información y medios (impreso, disco, base de datos)
- 7.4 Control de calidad del proceso e índices de calidad.

8. Soporte Servicio al Cliente

- 8.1 Servicios solicitados: Soporte técnico, administrativo, Post-venta, Instalación, etc.
- 8.2 Horario de atención.

Especificar la hora de inicio y cierre, días de la semana y festivos.
- 8.3 Acceso al centro de soporte a clientes.

Número local, 800 Nacional, 800 Regional, 800 Internacional, Llamadas por cobrar.

Anexo 2

Dirección de Desarrollo de Productos

Descripción de Producto

8.4 Centro de Soporte Telmex.

CAR, MAC, CNS, CAS, 050, 055, etc.

8.5 Plan de Contingencia.

8.6 Plan de Escalación.

8.7 Reportes estadísticos.

Clientes atendidos, Fallas, Quejas, Aclaraciones, etc.

Contenido del reporte, definir campos, periodicidad de la información y medios (impreso, disco, base de datos)

8.8 Control de Calidad del Proceso e índices de calidad.

9. Inversión estimada y calendario de aplicación de recursos.

Inversión año n: \$ _____ millones de pesos.

Aplicación	Ene	Feb	Mzo	Abr	May	Jun	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx	xxx

10. Evolución del Producto y Calendario.

Mejoras	1er. Trim.	2do. Trim.	4to. Trim.	Año n+1	Año n+2
	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxx	xxxxxxx

11. Puntos Críticos de desarrollo a considerar.

11.1 Marco Regulatorio.

11.2 Tecnologías.

11.3 Entorno Competitivo.

11.4 Marco Laboral.

11.5 Registro de Marcas

Autorizaciones:

Gerente de Producto	Subdirector de Mercadotecnia	Director de Mercado
---------------------	------------------------------	---------------------

TELEFONOS DE MEXICO, S. A. DE C.V.

SOLICITUD DE REGISTRO

Antecedentes :

Se informa si dicha solicitud es nueva o sustituye alguna anterior

Fecha de solicitud :

Se indica la fecha en la que se manda la solicitud

a) Fecha de inicio de vigencia :

Se indica la fecha en la que se iniciara con la nueva tarifa

b) Cuotas por modalidad, tipo de servicio, o paquete tarifario

- **Servicio**

Esquema tarifario

Concepto

Tarifa
Cifras en Pesos

c) Reglas o aplicación de tarifas

d) Tablas de descuento

e) Penalidades o políticas de comercialización

ANEXO 4

COMISION FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES

FOLIO : _____

CON FUNDAMENTOS EN LOS ARTICULOS 60 Y 61 DE LA LEY FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES ; SEGUNDO, FRACCION XI DEL DECRETO POR EL QUE SE CREA LA COMISION FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES ; 37-BIS FRACCION XV DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARIA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES 21 FRACCION IX DEL REGLAMENTO INTERIOR DE LA COMISION FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES, ASI COMO EN EL ACUERDO EN DONDE SE ESTABLECE EL PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE TARIFAS DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES, SE HA PROCEDIDO AL REGISTRO DE LAS TARIFAS QUE A CONTINUACION SE INDICAN EN LOS TERMINOS DE LA PRESENTE.

CONSTANCIA DE REGISTRO DE TARIFA(S)

NOMBRE DEL CONCESIONARIO : _____

DOMICILIO : _____

TELEFONO : _____

REPRESENTANTE LEGAL : _____

TIPO DE SERVICIO : _____

MODALIDAD DEL SERVICIO : _____

DESCRIPCION DEL SERVICIO : _____

COBERTURA DEL SERVICIO : _____

FECHA DE LA RECEPCION DE LA SOLICITUD DE REGISTRO : _____

DENOMINACION DE LAS TARIFAS O PAQUETES TARIFARIOS : _____

FECHA DE ENTRADA EN VIGOR DE LAS TARIFAS
POLITICAS DE COMERCIALIZACION Y DESCUENTOS APLICABLES _____

SE ANEXAN UN TANTO DE LAS TARIFAS QUE SE REGISTRAN INCLUYENDO POLITICAS DE COMERCIALIZACION Y DESCUENTOS APLICABLES.

ANEXO 4

OBSERVACIONES :

LA PRESENTE CONSTANCIA DE REGISTRO DE TARIFAS, SE RIGE POR LA LEY FEDERAL DE TELECOMUNICACIONES, EL ACUERDO PRO EL QUE SE ESTABLECE EL RPROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO DE LOS SERVICIOS DE TELECOMUNICACION, ASI COMO POR LAS CONDICIONES INDICADAS AL REVERSO DE LAS MISMAS.

EN LA CIUDAD DE MEXICO, D.F. A ____ DE _____ DE ____

ATENTAMENTE

COMISIONADO

CONCLUSIONES

La ciencia administrativa he desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo, que ayuden a las empresas a cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales fueron creadas

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

El hecho de que no se utilicen de manera uniforme procedimientos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo con el trabajo de oficina. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

Son elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa, ya que facilitan la interacción de la distintas unidades administrativas a través del flujo de información.

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual) Este viene a ser una guía de trabajo que resulta muy valiosa.

Consideramos que la implantación del presente manual administrativo en la Dirección de Desarrollo será una guía que proporcione al personal una ayuda en la realización de su trabajo, logrando con esto el desarrollo de mejores productos y servicios en el tiempo que el mercado los necesita, llevando a la dirección a un mejor crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Hernández Sampieri, Roberto

Metodología de la Investigación

Editorial. McGraw Hill

México, 1997.

- Mendéz Morales, José Silvestre

Economía y la Empresa

Editorial. McGraw Hill

México, 1990.

- Lázaro, Víctor

Sistemas y Procedimientos, Un Manual para los Negocios y la Industria

Editorial Diana

México, 1989

- Ginebra, Joan

Dirección por Servicio

Editorial Mc Graw Hill

México, 1992

- Ginebra, Joan

Marketing de Servicio

Editorial Mc Graw Hill

México, 1990

- Duhalt Krauss, Miguel

Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Publicas

Editorial UNAM

México, 1977

- Fulmer, Robert

Administración y Organización

Editorial CECSA

México, 1987

- Reyes Ponce, Agustín

Administración de Empresas

Editorial Limusa

México, 1989

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- Rodríguez Valencia, Joaquín

Como elaborar y Usar Manuales Administrativos

Editorial CECSA

México, 1990

- Arias Galicia, Fernando

Administración de Recursos Humanos

Editorial Trillas

México, 1990

- Barajas Medina, Jorge

Curso Introductorio a la Administración

Editorial Trillas

México, 1990

- Chiavenatto, Idalberto

Administración de Recursos Humanos

Editorial Mc Graw Hill

México, 1987

- Terry, George

Administración y Control de Oficinas

Editorial CECSA

México, 1987

- Romero Betancurt, Samuel

Administración de Personal y su Aplicación práctica en la empresa moderna

Editorial CECSA

México, 1992

- Littlefiel C.L. y Peterson, R. L.

Organización y funcionamiento de oficinas

Editorial Fondo de Cultura Económica

México, 1990

- **Diccionario Enciclopédico Quillet**

Editorial Cumbre

Tomo V

México, 1989

- Revistas :
- Auge de México
Agosto, 1997.
- Voces (Telmex)
Julio, 1997.
- Express Informativo (Telmex)
Enero, 1997.