

20
2-j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION
DE MANUALES DE ORGANIZACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:
JORGE LUIS CEDILLO BARRIOS
LILIANA HERNANDEZ DE LA CERDA**

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A.E. ALFONSO SUAREZ REBOLLO.



MEXICO, D. F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

266735



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PARA MIS PADRES, POR QUE SIN ELLOS

NO HUBIERA LOGRADO ESTO

A MI FAMILIA POR SIEMPRE

ESTAR CONMIGO

PARA EL SEÑOR QUE SIEMPRE

VIGILA MIS ACCIONES

EN MEMORIA DE MI MEJOR AMIGO

CAPITULO I	
ANTECEDENTES	2
TEORIAS DE LA ORGANIZACIÓN	4
TEORIA CLASICA	5
TEORIA NEOCLASICA	6
TEORIA DE LA FUSION	7
LA TEORIA DE SISTEMAS	8
TEORIA CUANTITATIVA	9
OBJETIVOS Y PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	10
TEORIA DE LA ORGANIZACIÓN	11
EL SIGNIFICADO DE ORGANIZACIÓN	14
FUNDAMENTO TEORICO DE LA ORGANIZACIÓN	15
MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	15
EVOLUCIÓN DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL	17
CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	19
DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	20
FINES DE LA ORGANIZACIÓN	20
REGLAS GENERALES	21
TIPO DE ORGANIZACIONES	22
DEFINICIÓN DE MANUAL	30
OBJETIVOS	32
CLASIFICACIÓN	36
POR SU CONTENIDO	36
POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA	41
GENERAL	44
ESPECÍFICO	45
LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO	48

OBJETIVO	102
ESTRUCTURA ORGÁNICA	102
ORGANIGRAMA	104
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	105

INTRODUCCION

Este trabajo de Tesis, tiene por objeto principal, la elaboración de un manual de Organización, que permita a la empresa ENLACE TELEFONICO S.A. contar con un documento, en el cual pueda soportar su organización.

El presente trabajo se ha desarrollado en cuatro capítulos, dentro de los cuales se habla de puntos importantes de la Administración, en especial sobre aspectos de Organización.

Dentro de los temas de esta tesis, se hace la aportación de una Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización.

En el primer capítulo, se plantea un panorama general sobre aspectos de organización, para poder tener una idea de lo que se pretende de obtener al conocer los puntos sobre la organización y lograr con estos, la realización del presente trabajo.

Hablaremos también sobre la Cultura Organizacional, tema del cual sabemos que muy pocas empresas cuentan o conocen su existencia; careciendo así, de una adecuada forma de llevar a cabo su definición sobre la Organización.

Tocaremos el punto que enmarca la elaboración de Organigramas, los cuales conforman una parte muy importante dentro de la Organización, permitiendo ilustrar en forma gráfica una representación general de la empresa u organización.

En el segundo capítulo, presentaremos la Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Organización.

Con la realización de esta, pretendemos proporcionar una herramienta en materia de Organización que facilite a aquellas empresas que carecen de un Manual de Organización, la elaboración de su propio Manual. Además que les permita y ayude a definir y organizar su Estructura Orgánica y a su personal.

En el tercer capítulo, conoceremos el Manual de Organización que dió como resultado al aplicar los puntos integrantes de la Guía Técnica, que ya se comento en el segundo capítulo.

Se enumeraron todos y cada uno de los puestos que forman parte de la empresa en estudio y se explican sus funciones. En el cuarto capítulo, se mostrarán los anexos resultantes del trabajo, enriqueciendo con estos el entendimiento y mejor comprensión de los puntos que contiene el presente trabajo.

PREPARACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL MANUAL	50
CONTENIDO	51
FASES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL MANUAL	54
CAPITULO II	
ORGANIGRAMAS	58
SU FINALIDAD	59
POR SU CONTENIDO	64
POR SU AMBITO DE APLICACIÓN	68
POR SU PRESENTACIÓN	70
CAPITULO III	
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES	76
ANTECEDENTES	85
LEGISLACIÓN O BASE LEGAL	86
ATRIBUCIONES	87
OBJETIVO	89
ESTRUCTURA ORGÁNICA	89
ORGANIGRAMA	90
FUNCIONES	91
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	91
CAPITULO IV	
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	93
IDENTIFICACIÓN	94
INDICE O CONTENIDO	95
PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN	95
ANTECEDENTES	97
LEGISLACIÓN O BASE LEGAL	101
ATRIBUCIONES	102

CAPITULO

I

ANTECEDENTES.

Es durante la Segunda Guerra Mundial, que se hace necesario el uso de los manuales de organización como una herramienta.

Debido a la falta y la necesidad de personal capacitado se generó la necesidad de formular manuales detallados; aún cuando ya existían algunas otras publicaciones donde se especificaban instrucciones al personal sobre la manera de operar de una organización.

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

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas con adaptaciones más técnicas:

- claros,
- concisos y
- prácticos

y aplicándolos a diversas funciones operacionales como lo son:

- Producción,
- Ventas
- Finanzas

El problema de la organización en la sociedad moderna no abarca solamente el volumen numérico de cada organización. Lo que tiene mayor significado es el enorme aumento de la complejidad de estas organizaciones.

Se ha recorrido mucho camino desde la clásica y sencilla relación "dueño-esclavo" en la que la distinción entre trabajador y jefe estaba claramente establecida y donde los niveles dentro de la organización eran contados.

Los muchos factores que han intervenido para hacer que la organización moderna sea compleja, son:

- 1.- La creación de nuevas formas de entender la naturaleza de la colaboración humana.
- 2.- La escala cada vez más amplia de los fines de la organización.
- 3.- El adelanto hacia la especialización del trabajo.

Es importante reconocer que como entidades sociales, las organizaciones son

típicamente susceptibles de todos los conflictos y oportunidades para la colaboración que existe en el conjunto de la sociedad.

A la organización la podemos definir como: “El patrón de formas que un gran número de personas, en cantidad demasiado grande para tener un contacto cara a cara y dedicadas a un complejo de labores se relacionan unas con otras para el establecimiento y cumplimiento consciente y sistemático de unos fines en los que todos han convenido.”

Para tener un panorama más amplio de la organización, mencionaremos algunas de las teorías sobre organización que se manejan desde tiempos remotos.

TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN. ¹

Un importante segmento de la organización son las teorías sobre la organización; así como la organización se originó desde tiempos remotos, existen algunas teorías sobre esta, las cuales expresan una forma singular para observar y definir la manera en que se puede dar la organización.

Tomando los puntos más importantes de cada una de estas teorías, se hace mención de algunas para poder entender los diferentes puntos de vista a cerca de la organización.

¹ VER PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
AUTOR GEORGE R. TERRY
EDITORIAL CONTINENTAL

TEORÍA CLÁSICA.

Su nombre se origina de su permanencia relativamente larga y del enfoque inicial ampliamente aceptado para la organización. Esta teoría enfatiza la ejecución de trabajo razonado y eficiente, y el desequilibrio en el tamaño de los diversos departamentos.

Se pone mucha atención en la estructura, implica un modelo que revela un arreglo lógico de las funciones, con limitaciones el número de subordinados que deben reportarse a un superior.

La división del trabajo o la utilización del trabajo especializado proporciona la base para determinar las "unidades orgánicas" y la pauta para el crecimiento futuro.

El trabajo es lineal o funcional; el primero se refiere a la cadena vertical de mando desde la parte superior a la inferior de la organización, el último a la organización de actividades o crecimiento horizontal de la organización.

Los puestos están cuidadosamente definidos. La crítica a este enfoque, es que es demasiado mecánico; no puede considerarse a las personas como unidades inanimadas para colocarlas en las secciones de la organización.

Se descuida el interjuego de personalidades dentro de la organización y se pasa por alto la importancia de la gente y de su comportamiento en las situaciones de grupo.

TEORÍA NEOCLÁSICA.

En términos generales, esta teoría lucha por corregir las desventajas de la teoría clásica. El impacto de las relaciones humanas sobre la división de trabajo, estructura y relaciones proporciona las modificaciones necesarias.

Se da atención al comportamiento individual y colectivo sobre la organización, al reconocimiento de los grupos informales dentro de la organización formal y a los perfeccionamientos para mejores procesos sucesivos y funcionales. Además, las relaciones orgánicas se mejoran sugiriendo remedios, que incluyen comunicación adecuada, reconocimiento de la dignidad humana, dando importancia al hombre dentro de la organización administrativa y con aparición en asuntos que afecten su trabajo o sus relaciones con sus compañeros y superiores.

Los valores sociales, el ambiente y las actitudes también están incluidos y junto con los conceptos mencionados anteriormente, se entreteje en un diseño general de interdependencia de manera de dar importancia a las relaciones de los diversos componentes que constituyen la organización.

La teoría neoclásica ha resultado efectiva y es ampliamente aceptada. Sin embargo, en vista de los recientes desarrollos de la tecnología especial, de la elevada dependencia sobre la habilidad administrativa, la teoría puede mejorarse.

TEORIA DE LA FUSION

Como su nombre lo indica, este enfoque a la organización es que en la organización está implicada la fusión de procesos. Una organización intenta usar al individuo para seguir sus objetivos, y la inversa, el individuo espera alcanzar sus objetivos por medio de la organización.

El énfasis está sobre el comportamiento, que se refiere principalmente a la modificación de la función, no del puesto. Por ejemplo el individuo busca la posesión de medios, armonía, libertad para decidir y funcionamiento óptimo mediante un proceso personalizado, ilustrado por la organizaciones formal e informal, asignación de trabajo y la práctica de recompensas y penas.

El proceso de función produce el encuentro de los procesos de personalización y socialización. Si el gerente es benevolente, debe tener un subordinado agradecido; Para un patrón paternal se requiere un empleado infantil. Existen condiciones del individuo y de la organización que producen conflictos básicos y los cuales, a menos que se resuelvan, reducen los logros deseados por los esfuerzos de la organización.

LA TEORÍA DE SISTEMAS.

En este enfoque se considera a la organización como un sistema de variables mutuamente dependientes.

Las partes básicas del sistema de organización son:

- 1.- El individuo.
- 2.- La organización formal o arreglo de las funciones.
- 3.- La organización informal.
- 4.- Los modelos de conducta recíprocos que se presentan por las demandas de la función y la percepción el individuo.
- 5.- El ambiente físico en el cual se ejecuta el trabajo.

El área de aplicación de la teoría puede ser extensa, tanto dentro como fuera de la empresa, o puede ser intensa, aplicada a un grupo específico y definido. Los términos sistema abierto y sistema cerrado identifican estas posibilidades.

Elaborando a las partes básicas se encuentra la comunicación, el equilibrio o las partes del sistema mantenidas en relación armoniosa con una y otra, y la toma de decisiones.

La teoría de sistemas incluye las relaciones tanto hombre-máquina con las interpersonales. Los objetivos, el hombre, la máquina, el método y el proceso se entretajan para formar una unidad dinámica que reacciona y forma su ambiente. Por lo tanto, la teoría intenta incluir una perspectiva total de la organización.

TEORÍA CUANTITATIVA.

Esta teoría solo cubre una porción de las consideraciones que afectan al trabajo de organización. Por ejemplo la dirección, el ambiente, las relaciones informales y la comunicación se excluyen del análisis. Están presentando dificultades de medición, pero, por supuesto, pueden derivarse valores arbitrarios o pueden suponerse y utilizarse en la teoría.

Los factores cuantitativos se emplean para factores tales como tamaño de la unidad orgánica, número de decisiones tomadas por cada gerente, y cantidad de trabajo producido.

En casos extremos se ha simplificado el problema de la organización ajustándolo a una fórmula matemática conveniente, pero estos casos son en gran minoría.

OBJETIVOS Y PLANEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Cualquiera que sea el enfoque de organización que se siga, se debe tomar en cuenta que el objetivo es de importancia dominante. Se debe saber con que miras se forma una organización, antes de poder organizar en forma inteligente.

El objetivo ayuda a determinar el tipo y número de actividades que deberán llevarse a cabo, su importancia relativa, el tipo de personas que se incluirán, los grupos sociales que probablemente se formarán, el tiempo permisible para establecer la estructura, y si se requiere una estructura permanente o temporal.

La importancia del objetivo pone énfasis sobre el trabajo que deba hacerse. La organización no se hace para tratar a las personas, como tales, o para satisfacer sus deseos o necesidades sociales, o sencillamente para utilizar fuentes de trabajo disponibles.²

Para la mayoría de las empresas las actividades de trabajo son adecuadamente estables y así proporcionan una cimentación confiable sobre la cual iniciar el trabajo de organizar. En contraste , los intereses, aptitudes y la aplicación de las personas al trabajo están sujetos a cambios considerables y, en la misma forma, los adelantos tecnológicos alteran con cierta rapidez la estructura de la mayoría de las fuentes de trabajo. Así mismo

² VER PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION Pag. 335
AUTOR GEORGE R. TERRY
EDITORIAL CONTINENTAL

la estabilidad se adquiere utilizando el enfoque del trabajo en la determinación de las unidades orgánicas.

TEORIA DE LA ORGANIZACION

La teoría de la organización tradicional o clásica consta de cierto número de principios, o más bien guías generales, la mayoría de las cuales fueron propuestas por Henry Fayol.³

El primero de los principios básicos es el concerniente al objetivo (una organización debe tener objetivo u objetivos). En realidad la organización por definición es un medio hacia un fin y no un fin en sí misma.

El principio de la coordinación.- afirmar que una organización necesita coordinación es completamente obvio, porque si las personas se reúnen para trabajar juntas tratando de alcanzar una meta común, es necesario, naturalmente que coordinen sus esfuerzos, los principios básicos incluyen los siguientes:

³ VER ORGANIZACION Pag. 25
AUTOR DALE ERNEST
EDITORIAL TECNICA S.A.

Especialización.-

El primer principio de Fayol⁴ fué el de la especialización y dice que siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función. Y puesto que esto no siempre es posible, generalmente se opina que las funciones relacionadas entre sí deberán agruparse bajo un jefe en común.

Unidad de Dirección.-

Debería haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común.

Unidad de Mando.-

Cada persona deberá recibir órdenes únicamente de un jefe y deberá ser responsable solo ante él.

Autoridad y Responsabilidad.-

La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas; es decir, si a una persona

⁴ VER ORGANIZACION Pag. 26
AUTOR DALA ERNEST
EDITORIAL TECNICA S.A.

se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los logre.

Delegación.-

Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más bajo posible, es decir, al punto más bajo de la organización donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores pertinentes a la decisión, y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas sus consecuencias.

Tramo de Control.-

En su forma más precisa, este principio sostiene que ningún superior deberá tener más de un determinado número de subordinados.

Cadena de Mando Corta.-

La cadena de mando o lo que Fayol designó como el principio escalar⁵, existe prácticamente en todas las organizaciones mercantiles y también en muchos otros tipos de organización, es decir, hay una jerarquía de puestos y una línea de autoridad que va del director a sus subordinados inmediatos y así sigue bajando sucesivamente, hasta el último empleado.

Equilibrio.-

Este principio sostiene que las varias partes de la organización deberán estar equilibradas y que a ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de las otras.

EL SIGNIFICADO DE ORGANIZACION

Las organizaciones constituyen entidades sociales relativamente permanentes. Este atributo les permite operantes aunque cambie la directiva. Otra característica fundamental de las organizaciones es su orientación hacia objetivos. Las organizaciones están diseñadas con finalidad, y gran parte del comportamiento dentro de las mismas y entre ellas refleja esa finalidad que se persigue.

Sus objetivos secundarios podrán encontrarse algunas veces en oposición unos con otros. No obstante el concepto en sí de un propósito u objetivo siempre será el elemento integrante de cualquier organización.

La especialización es otro aspecto básico de las organizaciones. Por lo general se requieren habilidades muy especializadas para que las organizaciones logren sus objetivos. Esto es aplicable eminentemente a las organizaciones grandes de alta tecnología y a las que poseen una gran diversidad en sus operaciones.

⁵ IDEM

Una de las características clave de las organizaciones es que poseen estructuras. Todas las organizaciones disponen de un conjunto de medios prescritos y regularizados para coordinar sus diversas actividades laborales. Esto es esencial a fin de que la organización alcance sus objetivos.

Las organizaciones son entidades sociales relativamente permanentes caracterizadas por el comportamiento, la especialización y la estructura, orientados éstos hacia un mismo objetivo.

FUNDAMENTO TEORICO DE LA ORGANIZACION.

Las organizaciones son conglomerados de individuos y grupos, pero no son tan inclusivas como las comunidades o sociedades. Pueden estudiarse desde una perspectiva de micronivel como una colectividad de individuos o grupos. También puede estudiarse desde una perspectiva de macronivel, como subconjuntos de grupos de organizaciones, comunidades y sociedades.

MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones no pueden adaptarse del resto de la sociedad y esperar sobrevivir por mucho tiempo.

Necesitan adaptarse; las organizaciones requieren de los recursos y los mercados del medio ambiente para continuar en operación. Las condiciones legales, sociales y políticas generan requerimientos de primer orden que exigen atención. Las organizaciones no pueden tomar por sentados estos requerimientos. Cada vez es más evidente que la supervivencia organizacional significa el estar alerta y saber responder a un mundo complejo que cambia constantemente.

Durante la primera parte de este siglo las organizaciones no tenían que preocuparse tanto de su medio ambiente social. Era tranquilo en comparación del dinamismo actual. Una vez que aquellas organizaciones se habían establecido, existía relativamente poca necesidad de preocuparse por las condiciones sociales, o incluso por los factores del mercado. Los mismos factores que habían conducido al éxito en un principio, como las habilidades de fabricación o de mercado, eran suficientes para asegurar su futura viabilidad durante algún tiempo.

Por otra parte, el medio ambiente organizacional de comienzos de siglo era menos complejo que el actual.

Había una menor participación gubernamental en los asuntos organizacionales. Otra gran diferencia en relación al medio ambiente se refiere al tamaño de las organizaciones.

Las organizaciones poseían una influencia económica que les confería el poder para no tomar en cuenta al medio ambiente. No obstante hoy en día ya no es posible que una organización se aisle de su medio ambiente tan sólo por su tamaño.

Las condiciones ambientales generales constituyen aquellas partes del medio ambiente relevante que afecta a todas las organizaciones.

Las condiciones sociales favorables son las siguientes:

- a) un sistema político abierto al cambio
- b) un alto grado de alfabetización aunado a una enseñanza avanzada y especializada.
- c) la urbanización
- d) una economía monetaria
- e) una vida social con una orientación organizacional.

EVOLUCION DE LA TEORIA ORGANIZACIONAL

Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios en este campo.

La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

Los grupos informales surgen espontáneamente cuando un grupo de personas que tienen intereses comunes concuerdan para alcanzar metas comunes. Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; están entrelazadas en la vida cotidiana. Las actividades militares y religiosas fueron de las primeras que se convirtieron en organizaciones formales.

El comportamiento de las organizaciones se orienta hacia ciertas metas que los miembros del grupo conocen de alguna manera. Las organizaciones utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas.

La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

Se puede afirmar que las organizaciones consisten en:

- 1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito;
- 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos;

- 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas, y
- 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas.

CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Poco a poco se fue extendiendo el empleo de la palabra organización, pero en el sentido de un estado de cosas, como al hablar de la organización judicial, de las congregaciones religiosas, de la organización financiera del Estado, de la municipal, de las obras filantrópicas y aun de las tribus nómadas o de los pueblos primitivos.

Littré decía que⁶:

La palabra organización y los diversos sentidos que daba la misma estaban limitados a aquellas acepciones tales como la de la constitución de un Estado o de un organismo público o privado. Los ejemplos que citaba eran la organización de los tribunales, la organización social, etc. Sin embargo daba a la palabra organización un sentido diferente cuando la definía como el hecho de dar forma a un organismo y de regular su estructura interior.

⁶ TRATADO DE ORGANIZACION DE EMPRESAS
GEORGE DE LEENER

DEFINICION DE ORGANIZACION

La organización es un conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los medios destinados a obtener un resultado determinado con los mínimos gastos y esfuerzos. Organizar es constituir las partes de un conjunto y asignar una función determinada a cada una de estas partes, con vistas todo ello a obtener un resultado determinado.

Paul Devinat dice que⁷:

Organizar es estudiar y regular las relaciones entre el hombre que trabaja y la herramienta de que sirve con los diversos escalones humanos de la producción, a fin de llevar esta a la forma más perfecta; es decir, obtener un producto de la mejor calidad por el mínimo precio, con el mínimo esfuerzo y en el menor tiempo posible.

FINES DE LA ORGANIZACION.

Toda verdadera organización supone una finalidad consciente. Las simples agrupaciones formadas por yuxtaposiciones ocasionales debidas al azar no constituyen una organización⁸. La intervención de una voluntad ordenadora es en ella una condición esencial, o mejor aun, la organización debe su creación a la iniciativa de la autoridad que la ha concebido. Se basa en la ordenación con fines precisos de un conjunto de condiciones

⁷ IDEM

⁸ IDEM

que regulan tanto las relaciones entre los hombres como las de estos con la materia o con las fuerzas activas.

La organización presenta hoy en día una importancia capital. Constituye el fin exclusivo de atribuciones especiales y de funciones determinadas en los cuadros de personal. El estudio de los problemas de la organización incumbe en las grandes empresas a secciones cuya única misión es esta. Las empresas que no disponen de especialistas propios recurren al asesoramiento de los especialistas en organización.

La organización es una fuerza que influye poderosamente en las condiciones de la competencia. Es uno de los elementos del éxito para las empresas mejor organizadas en su lucha con otras que no hayan obtenido de la organización todo el partido posible.

REGLAS GENERALES.

Su significado.-

Condición primordial de toda organización es el observar el principio de la identificación. Tal principio describe el asignar a cada cosa o a cada hecho sus atributos que aseguran su identidad formal y precisa.

Los signos exteriores de esta identidad están destinados a prevenir la confusión, en cualquier circunstancia, con otras cosas o hechos análogos.

Su utilidad.-

Se comprende fácilmente la necesidad de la identificación al considerar el caso de aquellas empresas o administraciones públicas en las que se entrecruzan numerosas ordenes, se ejecutan múltiples operaciones, se tratan gran número de materias. O se producen numerosas intervenciones de personal de todas las categorías. La falta de identificación daría lugar al desorden general.

Sus procedimientos.-

Para que la identificación sea efectiva debe descansar sobre medios que establezcan con toda evidencia la identidad de las cosas o de los hechos. Esto se realiza mediante el empleo de signos, lo más visibles posible.

TIPOS DE ORGANIZACIONES.

Desde los albores del tiempo, el hombre ha tenido que aprender a usar las organizaciones para satisfacer el número siempre en aumento de sus necesidades.

Esto ha significado la creación de un número cada vez mayor de organizaciones, con estructuras organizacionales cada vez mucho mejor.

Las organizaciones son tan distintas como lo son cada una de las personas que existen en el planeta; Estas organizaciones pueden ser de diversas formas, como rígidas, frías e impersonales o tener relaciones flexibles y cordiales.

Una forma popular para poder clasificar a las organizaciones es denominándolas en⁹10:

“formales”

“informales”,

dependiendo del grado hasta el cual estén estructuradas.

Una organización formal cuenta con una estructura bien definida la cual puede describir sus relaciones de autoridad, razón y responsabilidad; La estructura también puede definir los canales a través de los cuales circula y fluye la comunicación.

Las organizaciones de este tipo, tienen puestos claramente especificados para cada uno de sus miembros. La jerarquía de sus objetivos está enunciada explícitamente.

⁹ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES
HICKS HERBERT G. PAG 45
¹⁰

El status, prestigio, sueldo y rango están bien ordenados y controlados. Las organizaciones formales son durables y están planeadas; debido a su énfasis en el orden, estas son relativamente inflexibles.

Algunos ejemplos de organizaciones formales son:

- Las grandes empresas,
- Los gobiernos federales y estatales,
- Las universidades.

Las organizaciones informales son aquellas que están libremente organizadas, mal definidas, son inflexibles y espontáneas.

En las organizaciones informales la afiliación o dedicación puede crecer con el tiempo. La naturaleza exacta de las relaciones entre los miembros e incluso los objetivos de las organizaciones informales son como un club, una cena y como una amistad.

Este tipo de organizaciones se puede convertir en una organización formal cuando sus relaciones se puedan definir y estructurar.

Otra forma de clasificar a las organizaciones es tomando en cuenta su objetivo principal. Debido a que toda organización se forma para lograr un propósito o propósitos

que pueden ser descritos en forma general como que satisfacen las necesidades, carencias, deseos u objetivos de sus miembros.

La siguiente clasificación nos ayudará a entender lo anterior explicado.¹¹

1.- Organizaciones de servicio.

Este tipo de organización esta dispuesto a ayudar a las personas sin requerir el pago total de cada receptor del servicio. Como ejemplo podemos citar a :

- Beneficencias
- Oficinas de escuelas públicas.
- Comisiones de parques y zoológicos.

2.- Organizaciones económicas.

Estas proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago. Como ejemplo pueden ser:

- Compañías.
- Sociedades.

¹¹ IIDEM. PAG. 47

3.- Organizaciones religiosas.

Estas se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros.

Como ejemplo se encuentran:

- Iglesias.
- Sectas.
- Ordenes.

4.- Sociedades protectoras.

Estas protegen a las personas contra daños. como ejemplo:

- Departamento de policía.
- El ejército.
- Los bomberos.

5.- Organizaciones gubernamentales.

Son las que satisfacen las necesidades de orden y continuidad. Como ejemplo:

- Gobiernos federales.
- Estados.
- Ciudades.
- Cortes.

6.- Organizaciones sociales.

Son las que sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas, para identificación y apoyo mutuo. Como ejemplo:

- Fraternidades.
- Clubes.
- Equipos.

Una de las impresionantes novedades habidas en la dirección de organizaciones durante la década de los años cincuentas fue la aparición de las unidades formales de planeamiento para la organización. Puede decirse con toda seguridad que, para el año 1960, este planteamiento ya había llegado a ser una de las actividades de plana mayor más importantes dentro de las grandes organizaciones, especialmente en las que se han diversificado y descentralizado.

La unidad planificadora de la organización, por regla general, cuida de preparar y mantener los escritos básicos relativos a aquélla. Estos escritos se clasifican en cuatro categorías:

- 1.- Descripciones de labores para cargos de dirección.
- 2.- Manuales de organización.
- 3.- Libros y manuales de política orientadora.
- 4.- Diagramas de organización.

Uno de los aspectos más importantes que se maneja en cualquier organización es la cultura que posee cada organismo. Podríamos decir que la cultura es el medio conceptual para observar las organizaciones sociales ; La cultura se define como “ el complejo total que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, ley, costumbre, y cualesquiera otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad “

El concepto de cultura nos proporciona una manera importante de ver las organizaciones. En un sentido general, nos ayuda a reconocer que el individuo no es un agente libre en ningún sistema social.

Dentro del sistema se crean creencias y hábitos de comportamiento que a veces son reguladores y a veces controladores. La cultura hace hincapié en la importancia de ver

las organizaciones como parte de un sistema social más amplio y, por lo tanto, al servicio de esos valores más amplios, además sugiere algunas perspectivas de las organizaciones mismas como sistemas sociales.

La cultura puede dividirse en dos categorías generales:

1.- La material y

2.- La inmaterial.

Respecto a los aspectos materiales de la cultura, existen dos términos de particular importancia. Uno es la ecología, que trata de las relaciones de las personas distribuidas en el espacio. El otro término que tiene importancia es técnica, que, en esencia, abarca todos los instrumentos y técnicas por medio de los cuales el hombre se crea una situación de vida para sí mismo.

Estos aspectos materiales de la cultura guardan mucha relación con la forma en que se crean las organizaciones y se hacen operantes.

Los aspectos inmateriales de la cultura también afectan en gran manera a las organizaciones. Uno de los problemas más grandes consiste en que tenemos dificultades

para ajustar nuestros sistemas de creencias y nuestros patrones de conducta, es decir, nuestra cultura inmaterial a los cambios que ocurren en el mundo material.

DEFINICION DE MANUAL.

A continuación se mencionarán algunas definiciones considerando algunos autores:

-- Duhalt Kraus Miguel A. ¹²

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

-- Terry G. R. lo define como:

" Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado con una empresa ".

¹² RODRIGEZ VALENCIA

– Continolo G. lo define como:

“ Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo “.

El Autor Continolo G. comenta al respecto que:

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si se considera que, aún siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por los cuales opera toda la organización. Es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

– “ Es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad “.

– “ Es un instrumento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivos, estructura orgánica y funciones asignadas a cada uno de los órganos de la institución de que se trate.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc..

En la actualidad, el volúmen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose.

La naturaleza de los manuales, representan un medio de comunicar las decisiones a la Dirección Superior, referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, considerando la bienvenida de personal nuevo, como elementos para la acción de administrar.

OBJETIVOS .

Los manuales administrativos tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente al directorio, antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripción de puestos.¹³

¹³ ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA
GUSTAVO QUIROGA LEOS. PAG 163

Según el área de aplicación y grado de detalle los manuales permiten cumplir, entre otros, los siguientes objetivos:¹⁴

- * Presentar una visión de conjunto de la entidad;

- * Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para delegar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones;

- * Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo;

- * Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices;

- * Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de reforma administrativa;

- * Facilitar el reclutamiento y la selección de personal;

- * Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades;

¹⁴ MANUALES ADMINISTRATIVOS.
PRESODENCIA DE LA REPUBLICA
COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.

- * Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales;
- * Ser instrumento útil para la orientación e información al público;
- * Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que reflejan la importancia de éstos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones lo cual de ninguna manera le restan importancia, que según Pablo A. Gaitán, llaman la atención acerca de ciertas características que debidamente consideradas permiten una utilización óptima de los manuales.

Posibilidades:¹⁵

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.

¹⁵ RODRIGUEZ VALENCIA

– Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.

– Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.

– Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

– Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Limitaciones:

– Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

– El costo de producción y actualización puede ser alto.

– Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.

– Incluyen solo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.

-- Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.

CLASIFICACION

Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes.¹⁶ El tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta :

¿Cuál es el propósito que ha de lograr?.

En ciertos casos, sólo sirve a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos.

Los manuales se pueden clasificar de la siguiente manera:

POR SU CONTENIDO

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias:

--Manual de Historia del Organismo.-

¹⁶ IDEM. PAG 37

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo.

Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

--Manual de Organización.--

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

--Manual de Políticas.--

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito permitirá:

- a) agilizar el proceso de toma de decisiones.

b) facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.

c) servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como:

- ventas,

- finanzas,

- personal,

- compras, etc.

--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 valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de éste manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

--Manual de Contenido Múltiple

(cuando trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos, historia y organización).-

Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual.

Un ejemplo de el manual de contenido múltiple es el de “políticas y procedimientos”, el de historia y organización, en sí consiste en combinar dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo, se pueden combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

--Manual de Adiestramiento o Instructivo.-

Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos.

Por ejemplo,

Un manual de adiestramiento explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal mientras que un manual de procedimientos omitirá esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso.

El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

-Manual Técnico.-

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

Como ejemplo de este tipo de manual está:

-El "manual técnico de auditoría administrativa",

-El manual técnico de sistemas y procedimientos.

Estos servirán como fuente de referencia y ayudará a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

POR SU FUNCION ESPECIFICA

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. :

-Manual de Producción.-

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instituciones con base en los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

-Manual de Compras.-

El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

--Manual de Ventas.-

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de venta, procedimientos, controles, etc.). Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que se puede esperar de la fuerza de ventas.

Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

--Manual de Finanzas.-

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones, específicas a quienes en la organización esten logrados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

--Manual de Contabilidad.-

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del

sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera entre otros.

--Manual de Crédito y Cobranzas.--

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual estan las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

--Manual de Personal.--

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como:

- reclutamiento y selección,
- administración de personal,
- lineamientos para el manejo de conflictos personales,

- políticas de personal,

- usos de servicios,

- prestaciones,

- capacitación, entre otros.

Existe otra clasificación de los manuales de acuerdo a su ámbito de aplicación:

GENERAL:

Se refiere a todo el organismo en su conjunto. Dentro de este tenemos los siguientes manuales:

-Manual General de Organización.-

Este es un producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

-- Manual General de Procedimientos.-

Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

-- Manual General de Políticas.-

Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, éstas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

ESPECIFICO.

Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica, dentro de esta clasificación tenemos los siguientes manuales:

--Manual Específico de Reclutamiento y Selección.-

Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

--Manual Específico de Auditoría Interna.-

Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refieren a la auditoría interna en forma particular.

-- Manual Específico de Políticas de Personal.-

Este se enfoca a definir "políticas", pero de una área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como:

-contratación,

-permisos,

- promociones,

- prestaciones, etc.

-- Manual Específico de Procedimientos de Tesorería.-

Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de una área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo:

- ingreso a caja,

-pago a proveedores, etc.

Los manuales de organización se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de los diversos puestos que pueden estar consignados en los organigramas únicamente por un título.

Generalmente incluyen también los organigramas, y a veces alguna otra información que pueda ser de utilidad para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas generales de la compañía.

Un manual de organización funcional presenta muchas ventajas de importancia. Durante el proceso de su redacción, se aclaran muchos de los objetivos de la empresa y el trabajo necesario para lograrlos, lo mismo que en los casos de duplicidad de labores y los posibles puntos de conflicto.

Un manual también puede utilizarse para que los miembros de la organización se familiaricen con la forma en que los diferentes puestos se entrelazan unos con otros.

LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO.

Las descripciones de puesto generalmente constituyen la mayor parte del manual, sin embargo no se incluyen todos los puestos a fin de evitar que el manual se vuelva demasiado pesado. Se puede ahorrar espacio en el manual haciendo una lista de responsabilidades comunes a la mayoría de los gerentes, y pueden incluir lo siguiente:¹⁷

1. Desarrollo de subordinados.

2. Coordinación del trabajo que supervisan los gerentes y cooperación con grupos relacionados.

3. Empleo de asesoría staff cuando sea pertinente.

4. Evaluación de los subordinados

5. Comunicación en ambos sentidos con jefes y subordinados

¹⁷ ORGANIZACION.
DALE ERNEST. PAG 242

6. Desarrollo de mejores procedimientos para sus grupos.

7. Mantenimiento de buenas relaciones con cualquier público de la empresa con que se pongan en contacto.

8. Atención constante al marco legal, social y moral dentro del que deben trabajar, con advertencias y prohibiciones específicas.

Algunas empresas también incluyen una declaración de la doctrina de la organización o el credo de la empresa, y si la empresa ya ha formulado uno por escrito, probablemente deberá incluirse. Sin embargo la mayor parte de tales credos están redactados en términos tan generales que son de poco valor.

Se puede suministrar una guía más específica mediante declaraciones de los objetivos de la empresa y sus políticas. Así el manual podrá incluir una descripción del punto de vista de la empresa sobre el negocio del que se ocupa en realidad.

O bien una empresa puede desear incluir exclusivamente las normas o políticas directamente relacionadas con la organización.

Algunas empresas, por supuesto, pueden tener tantas políticas que es preferible suministrar las políticas por escrito en libros de hojas sustituibles más bien que incluirlas en el manual de organización.

Otros temas que se pueden incluir en el manual incluyen material sobre los principios de organización generalmente aceptados, sobre las técnicas de delegación sobre medidas para mejorar las relaciones de línea-staff, sobre el papel de los ayudantes staff, sobre la naturaleza de las tomas de decisiones, sobre métodos para medir y mejorar la eficiencia.

PREPARACION Y DISTRIBUCION DEL MANUAL.

Una sola persona debe estar a cargo de la preparación del manual, puesto que una publicación, generalmente debe estructurarse armoniosamente por un individuo más que por un grupo, aun cuando contribuyan muchos.¹⁸

El manual deberá estar en forma de hojas sustituibles, de tal manera que las revisiones se puedan hacer fácilmente, y pueda ser revisado anual o trimestralmente, o cada vez que ocurra un cambio de importancia. Si hay un departamento de organización, probablemente será el que emita los cambios, tan pronto como ocurran, en forma de nuevas descripciones de puestos para nuevos puestos o, puestos cuyas responsabilidades y autoridad han sido modificados.

CONTENIDO

Duhalt Krauss cita que:¹⁹

El contenido de los manuales que comprende los siguiente títulos:

* Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.

* Políticas generales de la empresa. Políticas de organización.

* Glosario de términos de organización.

* Nombre de las unidades administrativas y de los puestos.

* Procedimiento de organización, para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización.

* Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.

* Cartas de organización.

¹⁸ IDEM .PAG 247

¹⁹ ORGANIZACION Y METODOS EN LA ORGANIZACION PUBLICA
GUSTAVO QUIROGA LEOS.PAG 164

* Descripciones de puestos.

* Descripciones de actividades de los comités.

* Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice.

Los principales aspectos que deben contener los manuales de organización:²⁰

-- Prólogo o introducción.

-- Carta de Organización de la alta dirección.

-- Interpretación de la estructura básica de organización, en la cual el ejecutivo en jefe explica temas tales como:

*El modo de organización (geográfico, por producto, etc)

*Amplitud de la centralización o descentralización.

*La relación entre el personal asesor y de línea.

²⁰ IDEM. PAG164,165

-- Gráficas divisionales o departamentales.

-- Descripciones de trabajo resumidas para cada miembro de la dirección.

-- Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como:

*Planeación.

*Comunicaciones

*Control

*Desarrollo del personal directivo.

-- Índice (lista alfabética del personal directivo con referencia cruzada a los números de la gráfica de organización)

FASES DEL PROCESO DE ELABORACION DEL MANUAL.

El proceso de elaboración del manual de organización inicia con la presentación del proyecto por parte de la unidad de organización y métodos a las comisiones internas de administración y programación (CIDAP) y termina con la revisión que hace ésta, del proyecto del manual.

Presentación del Proyecto.-

El proyecto del programa de elaboración se presenta a las CIDAP o a otro tipo de organismos de asesoría o dirección y debe comprender:

*El grado de detalle del manual que se va a elaborar, es decir, los niveles jerárquicos que abarca (dirección, departamento u oficina)

*Una proposición sobre el contenido del manual.

*Ejemplos de la información que debe contener cada apartado del manual.

*Un calendario de recolección de información.

Recopilación de información sobre el contenido del manual.-

Se debe comunicar a las unidades orgánicas la manera en que se va a proceder para obtener la información necesaria para el manual y las técnicas de investigación las cuales pueden ser:

-entrevista,

-cuestionario,

-observación directa

Fuentes de información para el manual de organización.-

Las fuentes de información más útiles para obtener los datos del manual de organización son de tres tipos:

***Las fuentes documentales:**

Estas fuentes son las leyes, los reglamentos, los decretos, los acuerdos y/o circulares, los manuales administrativos existentes, los diagramas de organización, los organigramas y, en general los documentos relacionados con el tema.

***Las personas:** se pueden considerar fuentes de información todas las personas involucradas en las unidades orgánicas para las que se va a elaborar el manual.

***La realidad administrativa:** la presencia en el lugar donde se realizan las funciones y actividades, es decir, la observación directa de las oficinas y en general de la actividad de toda la unidad orgánica.

CAPITULO

II

ORGANIGRAMAS

ORGANIGRAMAS

Debido a que dentro del presente trabajo se incluirá una representación de la estructura organizacional por medio de un organigrama, hacemos mención de los puntos básicos para poder elaborarlos y que estos puedan ser comprendidos por todos y cada uno de los integrantes de la organización.

Para que las estructuras de la organización puedan ser funcionales es indispensable que sean bien comprendidas por los miembros de la empresa.

Los miembros de una empresa deben entender el funcionamiento general, tanto de la organización formal como de la informal.

Muchos planes organizacionales fallan por que los miembros de la organización no los entienden. Con seguridad, un manual de organización bien escrito ayudará a que todos los miembros puedan entender sus funciones.

Si una estructura organizacional se pone en palabras y gráficas, tendrá mayor posibilidad de ser clara que aquella que no está plasmada en papel. Sin embargo, dado que aún las palabras y los organigramas mejor escritos no siempre transmiten claramente

el mismo significado para cada lector, los administradores eficaces no deben satisfacerse con una aclaración escrita.

Deben enseñar a aquellas que estén bajo su operación el significado de la estructura de la organización, la posición que ocupan en ella y las relaciones que incluyen.

Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede presentar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Resulta sorprendente encontrar que ocasionalmente la alta gerencia se enorgullece de no tener un organigrama o de creer que éste se debe mantener en secreto.

El término organigrama se emplea como una representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran.

SU FINALIDAD

Los organigramas deben convertirse en el instrumento que proporcione una representación gráfica de los aspectos fundamentales de una estructura de organización, y

permitan entender su esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que la componen.

En un organigrama se localiza:

- El tipo de unidades que conforman una estructura,
- Sus relaciones,
- Las características de la dependencia o entidad,
- Sus funciones básicas, entre otros.

De todo lo anterior podemos decir que los organigramas:

- Proporcionan una imagen formal de la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta con fines de información.

- Indica las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de una institución o de una de sus áreas.

- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.

- Ayudan a descubrir posibles duplicaciones, dispersiones o lagunas, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

- En general auxilian en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

Existen algunos requisitos que deben de cumplir los organigramas, a continuación mencionaremos los siguientes.

Requisitos fundamentales:

Precisión:

En los organigramas, los órganos de la institución y sus relaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

Vigencia:

Es importante que reflejen la situación presente, y por ello sean constantemente actualizados; por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho de la fecha de autorización, así como el nombre de la unidad responsable de su elaboración.

Uniformidad:

Para facilitar la interpretación unitaria resulta conveniente normalizar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en su diseño.

Los organigramas tienen la limitación de expresar únicamente las relaciones formales existentes entre los órganos de las dependencias o entidades. Si bien es cierto que uno de los elementos más importantes de la organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se presenten al intentar la representación gráfica de dichas relaciones, dinámicas y subjetivas haría que los organigramas se tomarán complejos.

Tampoco pueden representarse en el organigrama el flujo y las cargas de trabajo ni mucho menos las relaciones de comunicación que existen entre los diversos órganos que componen la organización.

Al plasmar tan solo la estructura formal de la institución, pueden los organigramas presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que, si lo que se quiere realizar es un análisis minucioso, debe recurrirse siempre al auxilio de información e instrumentos complementarios.

Clasificación de los organigramas.

Los organigramas pueden ser clasificados en tres grandes grupos, de acuerdo con:

- A) Contenido,
- B) Ambito de aplicación,
- C) Presentación.

A) POR SU CONTENIDO:

Pueden ser de tres formas diferentes,

1.- Estructurales.-

Tienen por objeto la presentación gráfica de los órganos (unidades administrativas) que integran una institución, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Su importancia radica en que sirve de base para el diseño de otros gráficos. Este tipo de organigramas (figura 1) debe aparecer como parte integrante de los manuales generales de organización de la dependencia.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

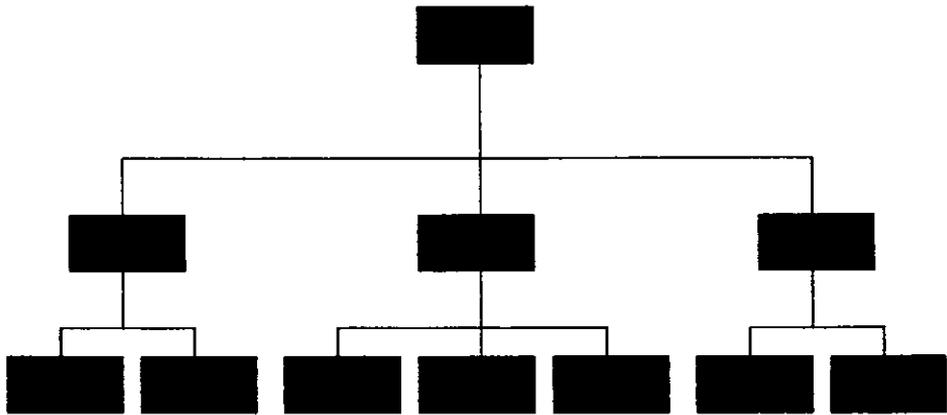


FIGURA 1

2.- Funcionales:

Indican en el cuerpo de la gráfica, además de sus unidades y sus interrelaciones, las funciones principales que realizan los órganos representados (figura 2); éstas pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupa dentro de un proceso.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

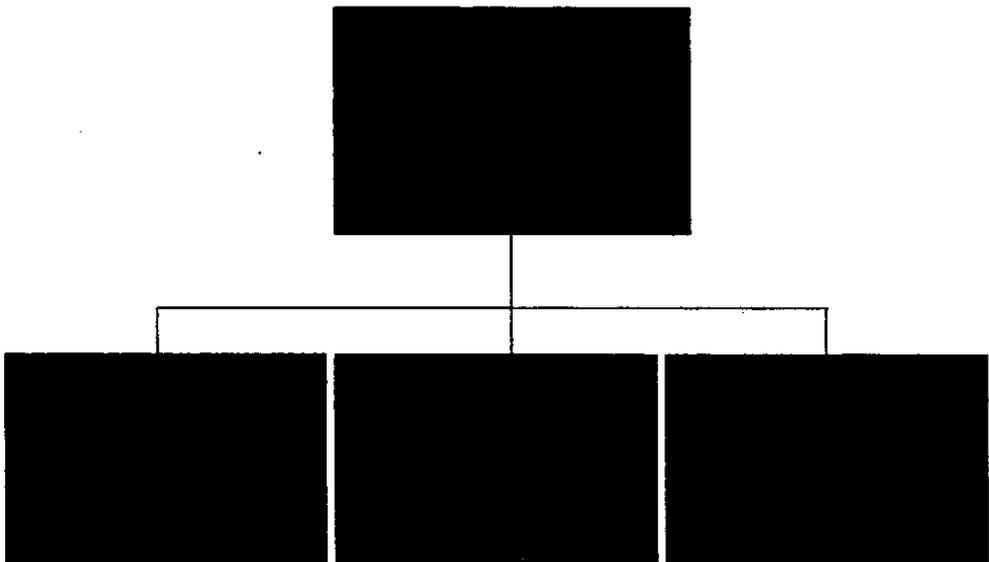


FIGURA 2

3.- De integración de puestos, de plazas y unidades:

Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y requeridas o indistintamente, y en su caso, los nombres de las personas que les ocupan (figura 3).

ORGANIGRAMA DE INTEGRACION
DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES

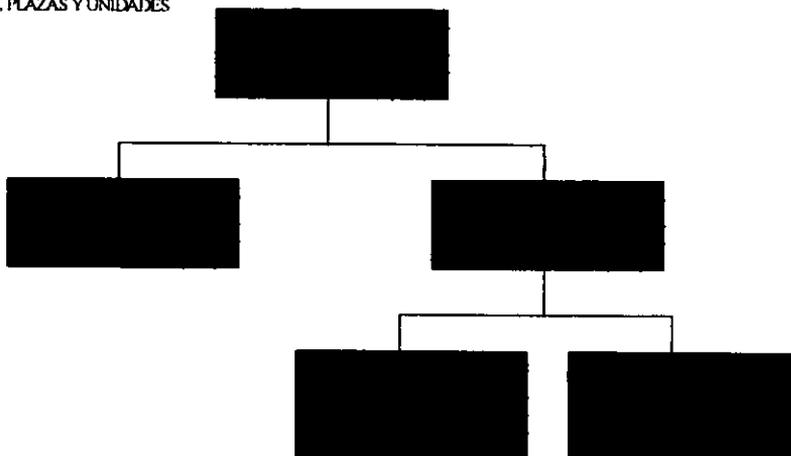


FIGURA 3

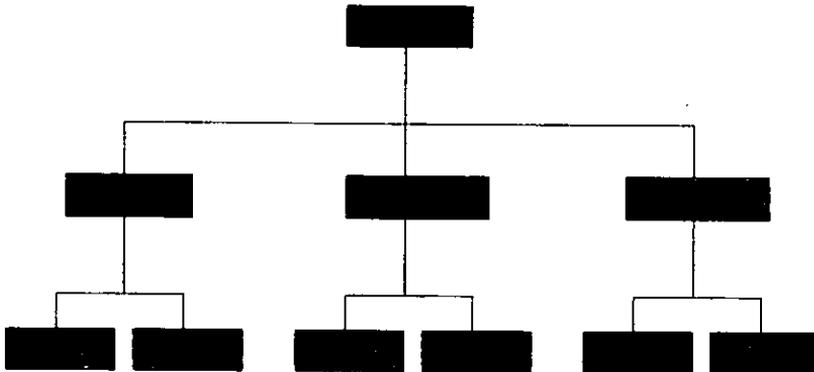
B) POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN.

Estos pueden ser de dos formas:

1.- Generales:

Representan únicamente los órganos principales de la institución y sus interrelaciones básicas (figura 4).

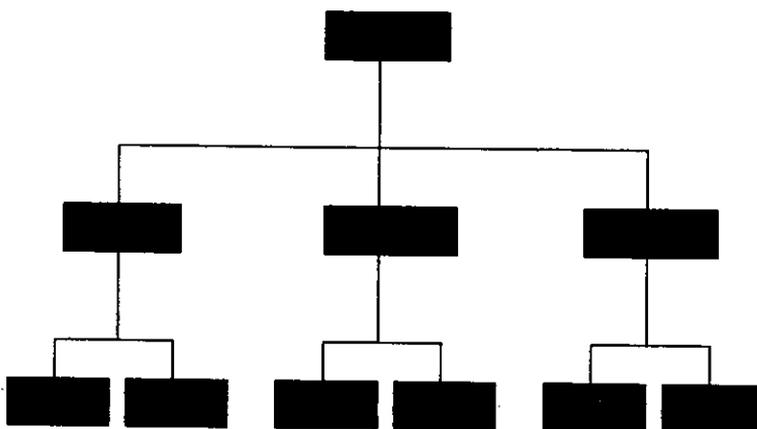
ORGANIGRAMA GENERAL.
FIGURA 4



2.- Específicos:

Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la institución (figura 5).

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO
FIGURA 5



C) POR SU PRESENTACIÓN.

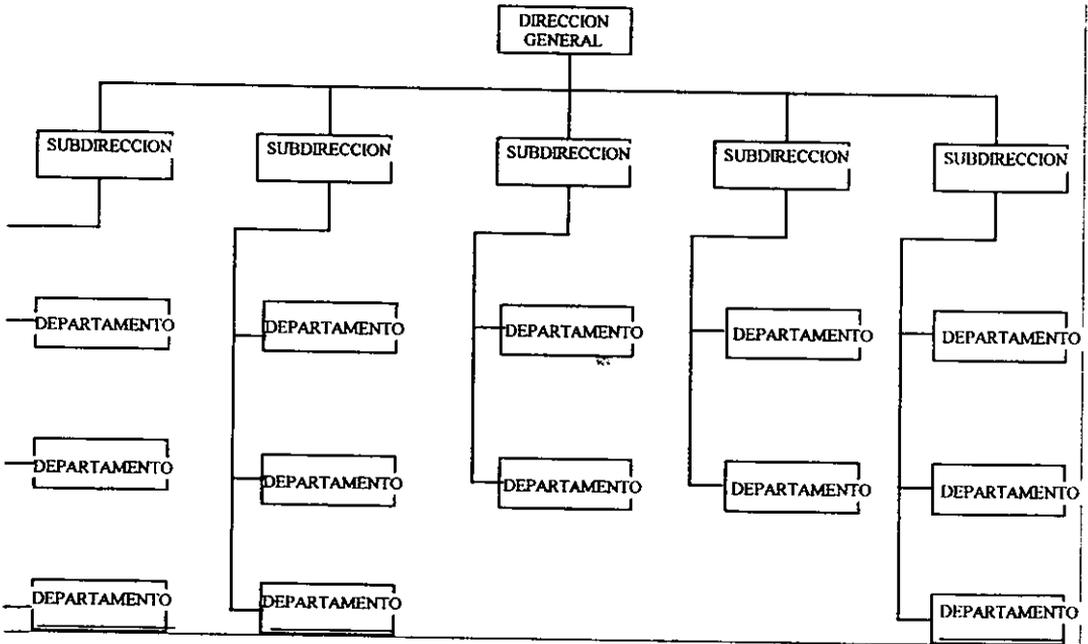
Estos pueden ser de cuatro formas distintas:

1.- Verticales:

Se presenta a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos de la organización se ubican en renglones.

Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente (figura 6)

ORGANIGRAMA MIXTO.
FIGURO 6



2.- Horizontales:

Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al órgano superior a la extrema izquierda.

Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente (figura 7).

ORGANIGRAMA HORIZONTAL.
FIGURA 7

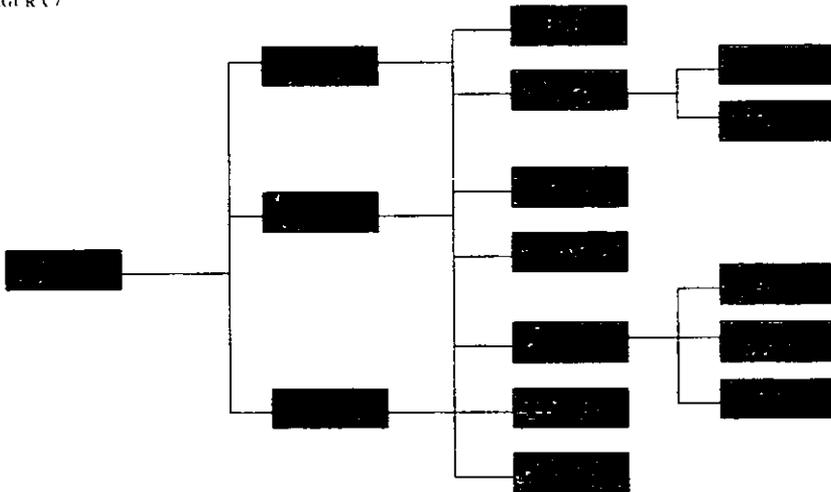


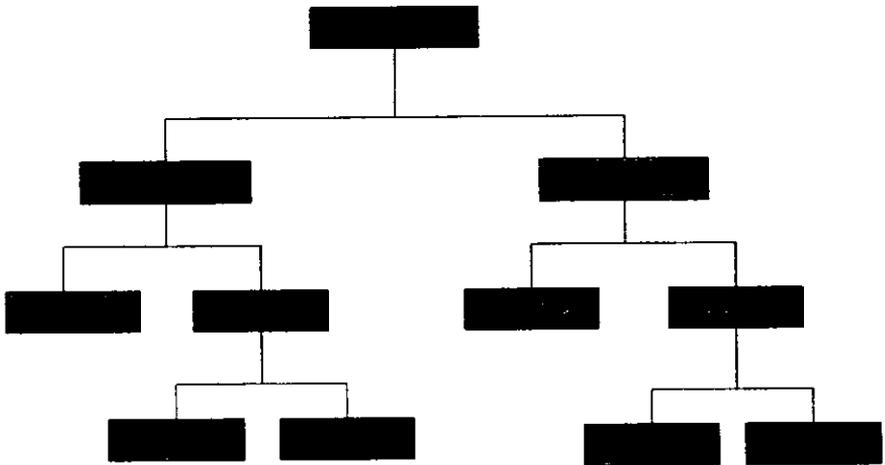
FIGURA 7

Este tipo de organigrama resulta de utilidad en el caso de estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía en la base.

3.- Mixtos:

Se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo (figura 8).

ORGANIGRAMA VERTICAL.
FIGURA 8

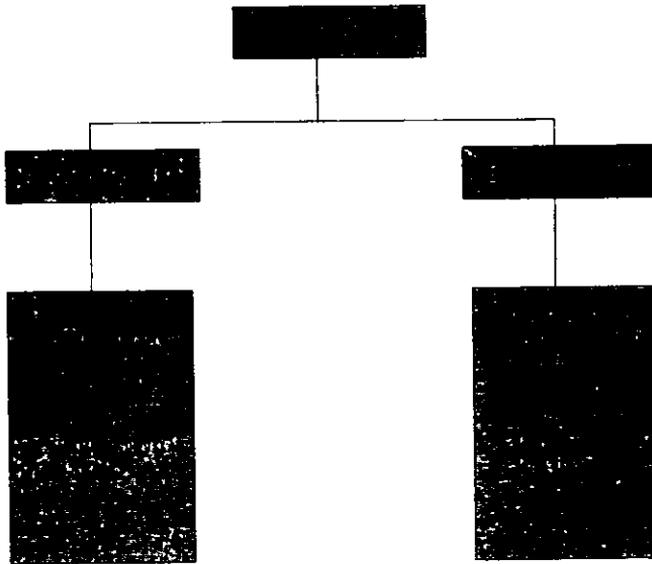


En el caso de organizaciones que cuentan con un gran número de unidades en la base, es recomendable el uso de este tipo de presentación.

4.- De bloque:

Son una variante de los verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en el gráfico de las unidades ubicadas en los últimos niveles (figura 9).

ORGANIGRAMA DE BLOQUE.
FIGURA 9



CAPITULO

III

GUIA TECNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES

Los aspectos fundamentales que debe contener un manual se refieren a la definición de los siguientes elementos:

1. Actividades básicas:

Que comprenderá la enumeración de todas las operaciones y funciones que cada puesto debe realizar con distinción entre las actividades operativas y asistenciales.

2. Relaciones de organización:

Que abarca todo tipo de normas que fijan la posición de un puesto y sus relaciones jerárquicas y operativas con el resto de la organización. Se señalan las personas que deben tomar posesión de los puestos y los factores que habrán de manejar en el desempeño de sus cargos.

Además se estatuirá la información que deba recibir el puesto y la que suministrará a los que están en relación con él.

3. Responsabilidades específicas:

En la contribución a la ejecución de los objetivos generales y a los subobjetivos encomendados al puesto, así como los programas de acción, los criterios que presiden la elaboración de las decisiones. Comprende también la información que debe recibir un puesto y la que debe suministrar a los que están en relación con él.

Además incluyen las responsabilidades directivas sobre el personal y normas fundamentales que han de regir las políticas de selección, ascenso o despido de los miembros de los puestos, incluso las políticas relativas a sueldos, salarios y seguridad social.

4. Autoridad:

Que deben ostentar los miembros del puesto y las delegaciones adecuadas para que los subalternos realicen sus funciones y objetivos. Han de precisarse los límites en que se desenvuelve la autoridad en el desempeño de los objetivos empresariales y de los intereses del personal.

Aquí se habrá de referir a la clase de autoridad que un puesto ostenta: lineal o asistencial; y en esta última el contenido conferido para que intervenga en el proceso de

elaboración de las decisiones. También se determinará la forma de solucionar los conflictos entre las órdenes que incidan sobre un mismo puesto.

5. Control de los puestos:

Se fijarán los criterios para la censura de cuentas. Se asegurará el cumplimiento de los presupuestos y la realización de los objetivos. Se marcará la revisión del acatamiento a las normas administrativas y a las delegaciones operativas. Y, en general, se fijarán todas las medidas necesarias para una eficiente administración de la empresa.

Recopilación de información sobre el contenido del manual de organización.-

Identificación:

Es la primera hoja del manual con la que se conocen los datos más elementales del documento. Se tienen que indicar los datos siguientes:

*Logotipo de la entidad,

*Nombre oficial del organismo o unidad al que se refiere.

*Título y extensión del manual si es general o específico.

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

*Nivel jerárquico que comprende.

*Lugar y fecha de elaboración.

*Número de revisión, en su caso.

*Unidades responsables de su elaboración.

*Cantidad de ejemplares impresos.

Índice o contenido:

En este apartado se incluye la relación de los capítulos que conforman el manual.

Se elaboran al finalizar el trabajo.

Se conoce también como la lista que especifica los rublos que contiene el manual de organización, así como el número de páginas en el que se encuentra cada uno de los apartados.

En esta sección debemos incluir los conceptos o temas que vamos a incluir en cada sección. Anexaremos una referencia la cual puede ser numérica, alfanumérica para cada concepto que se incluirá dentro de una tabla de contenido.

Para un manejo más sencillo del documento o del manual debemos utilizar espacios en blanco entre cada uno de los temas para la mejor ubicación de los temas.

Se debe colocar la referencia del formato a la izquierda de los temas incluidos para hacer más sencillo el enlace de los conceptos con sus números de referencia y eliminar la necesidad de las largas líneas punteadas que conectan temas y números.

Como ejemplo:

1. Introducción.
2. Antecedentes
3. Disposiciones Jurídicas
4. Atribuciones
5. Objetivo

6. Estructura Orgánica

7. Funciones.

8. Organigrama

Para efectos de un mejor entendimiento por parte del lector, será importante seguir el orden descrito anteriormente, es necesario por motivos de orden y para facilitar su localización, que se enumere progresivamente cada uno de los apartados y se asigne el número de página, según corresponda.

También es importante introducir separadores para cada uno de los rubros, con su correspondiente número de identificación y nombre del apartado respectivo.

Prólogo y/o introducción:

Contiene una explicación al lector o consultor de la metodología adoptada en el desarrollo y las dificultades afrontadas por los analistas, de su utilidad para consulta y de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Los temas de que trata el documento y los propósitos básicos que se pretende alcanzar, así como su ámbito de aplicación, a quien va dirigido, como se usará y como se harán las revisiones y actualizaciones.

Dentro del ámbito de aplicación será conveniente poner una breve explicación del contenido del manual, también lo podemos combinar en un mismo párrafo con los propósitos.

Es importante que en la introducción se indique a todos los usuarios todo lo que deben de saber para poder utilizar el manual.

Debe contener aspectos tales como:

- Un exámen breve del formato.

- Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios; por ejemplo: mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa.

- El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones al manual.

- Una explicación de las claves o los símbolos especiales, como los utilizados para indicar temas revisados.

- Una breve descripción de las características especiales, tales como un glosario o una sección sobre formas.

Es importante utilizar para el desarrollo de la introducción un lenguaje o vocabulario sencillo debido a que la sencillez en el escrito facilita el entendimiento y la clara comunicación.

“En el presente trabajo se mostrará la manera para que cualquier empresa que no cuente con su manual de organización, lo pueda desarrollar dentro de su misma dependencia.

Se enunciarán los elementos que debe de contener un manual para su mejor entendimiento y fácil manejo aún para las personas externas de la empresa.”

Directorio:

° Consiste en la relación de los servidores públicos principales en el área descrita en el manual y los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización.

Pueden incluirse los miembros que integran el Consejo de Administración o su equivalente.

A continuación se muestra un ejemplo de directorio en un manual general de organización de una universidad:

01 Consejo Universitario

10 Rector

Lic. A. Agustín Sayeg Pérez

10.1 Asesoría Técnica

Lic. A. Nicolás Reyes Rubio

10.2 Organización y Métodos

Lic. Rubén Ríos Roa

10.3 Planeación

Lic. Armando Amaro Aristos

20 Secretaría General

Lic. Arturo Herrera Pérez

30 Secretaría Académica

Lic. César López Jiménez

Antecedentes :

Aquí se hace una breve descripción de cómo se originó el organismo, el decreto o ley que le dió nacimiento y de los principales aspectos de su evolución histórica. De igual manera se indican los motivos por los que se haya modificado su organización y funcionamiento, y se presentan de manera sintética y cronológica las disposiciones jurídicas por las que se creó la entidad.

Como ejemplo:

“Enlace Telefónico es una empresa que ofrece servicios de Mercadotecnia Directa desde 1983, y desde 1994 forma parte de Zacson Corp.; En 1983 después de estudiar los procedimientos utilizados en Dialamérica (E.U.) y British Telecom (Inglaterra) se instaló un servicio nacional de telemarketing y a principios de 1992 se amplía y reestructura para convertirse en una agencia de servicios completos de Mercadotecnia Directa”

Legislación o base legal:

Se hace una relación de los principales ordenamientos o disposiciones jurídicas, de los que se derivan las atribuciones de las unidades orgánicas o de la dependencia en general, según se trate de un manual general o específico, así como las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

Se recomienda que la relación de las disposiciones jurídicas sigan un orden jerárquico como por ejemplo:

- constitución,

-tratados,

- leyes,

- convenios,

- reglamentos,

- decretos,

- acuerdos y/o

- unidades administrativas del organismo social, con base en sus relaciones de jerarquía.

Se recomienda llevar a cabo una codificación de tal manera que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

Atribuciones:

Se transcriben en forma completa y textual las facultades otorgadas a la entidad o a la unidad orgánica de la cual se trate, mediante un instrumento jurídico o administrativo.

Es recomendable consultar las disposiciones legales que dieron origen a la institución. Conviene señalar que estas facultades pueden aparecer con las siguientes denominaciones:

- atribuciones,

-funciones,

- tendrá por objeto,

- despacho de los siguientes asuntos.

Es conveniente que al transcribir las atribuciones se mencionen al pie de la página las disposiciones jurídicas de referencia.

Objetivo:

Aquí se describe el fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa, o de toda la operación y todo el funcionamiento de la entidad, en su conjunto.

Es importante formular solo un objetivo, pero si por las atribuciones de la institución es necesario describir otro más, conviene definirlo de la mejor manera posible.

Se recomienda que el objetivo u objetivos que se describan sean redactados con base en las atribuciones de la entidad.

Es conveniente que el objetivo o los objetivos descritos en avalados por el titular de la entidad, a fin de que el funcionamiento general se encamine a su consecución.

Estructura Orgánica

Es una descripción ordenada de los principales cargos y/o unidades orgánicas de la dependencia en función de sus relaciones de jerarquía. Debe corresponder a su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades orgánicas como a su nivel jerárquico de adscripción.

Para que el usuario pueda comprender mejor la estructura orgánica, hay que hacer las siguientes recomendaciones:

- Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.

- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.

- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.

- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

Organigrama:

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática, la posición de las unidades orgánicas que la componen y sus respectivas relaciones (de autoridad, de asesoría, de coordinación, etc), niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Se recomienda que la figura empleada para la representación de los órganos sean rectángulos de la misma medida.

Es prudente evitar los recuadros en el dibujo de los órganos superiores. Se sugiere que el nombre que identifica a cada uno de los órganos sea igual al que mencione en la descripción de la estructura orgánica y las funciones.

Es conveniente que en la parte superior y al centro del organigrama, se anote el nombre de la entidad e inmediatamente, en el renglón siguiente la palabra organigrama.

Es recomendable que en el ángulo derecho se anoten las siglas de la unidad que lo formula y la fecha.

Funciones:

Corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y /o unidades orgánicas contenidas en la estructura orgánica que le permite cumplir con sus atribuciones legales.

Descripción de puestos:

Se utiliza cuando los componentes de la estructura en unidad orgánica corresponden a puestos específicos, como en el caso de los manuales departamentales.

CAPITULO

IV

MANUAL
DE
ORGANIZACION .

I. IDENTIFICACION

1.- Logotipo de la entidad.

Entelsa

E

T

2.- Nombre oficial del organismo.

ENLACE TELEFONICO S.A. de C.V.

3.-Titulo.

Manual de Organización.

4.- Nivel Jerárquico.

En la elaboración de este manual se comprenderán todos los niveles de la organización y más adelante se mencionarán las funciones correspondientes a cada uno de los puestos.

5.- Lugar y fecha de elaboración.

9 de mayo de 1998

II. INDICE O CONTENIDO

III. PROLOGO Y/O INTRODUCCION.

Este trabajo está elaborado con el fin de servir a toda organización que no cuente con su manual de organización.

Servirá como una base y guía para su elaboración dentro de su organización. Se elaboró con un lenguaje sencillo, fácil de entender, para que cualquier persona, ya sea, personal interno y/o externo de la organización pueda manejarlo y entenderlo fácilmente al momento de consultarlo.

Será de gran utilidad, como ya se mencionó, debido a que cuenta con la guía para la elaboración de los manuales de organización, proporciona la base para elaborarlos y algunas recomendaciones para mejorarlo.

Dentro del presente trabajo se tocan temas específicos como lo son:

- ✓ La historia de la empresa, en este caso: ENLACE TELEFONICO S.A.DE C.V.Como surgió,
- ✓ Como ha ido evolucionando, desde su fundación hasta la actualidad,
- ✓ Los departamentos con los que cuenta la empresa de manera general,
- ✓ La descripción de puestos.

Que la empresa, objeto de éste trabajo, cuente con una base o guía para cualquier asunto relacionado con sus actividades. Por ejemplo:

Poder identificar a los miembros de la organización, así como los puestos de desempeñan dentro de la misma.

Saber cada uno de las personas que laboran en la empresa, a quien recurrir en caso de duda o error.

Dentro del presente trabajo se podrán resolver todas las dudas que tenga el personal que labora para la compañía y los responsables de atender estas dificultades, cuenten con el manual para poderse apoyar en un documento que les permita atender y prestar sus servicios de la manera mas adecuada.

IV. ANTECEDENTES

Enlace Telefónico es una empresa que ofrece servicios de mercadotecnia directa. Este servicio se ha realizado desde 1983, y desde 1994 se forma parte de la familia de ZACSON CORP.

De esta manera se ha capitalizado la larga experiencia internacional y nacional de ambas empresas, logrando un conocimiento único en programas de Mercadotecnia Directa para México y América Latina.

La Mercadotecnia Directa es una herramienta de publicidad y servicio, pero ha de dedicarse una atención muy especial a todos sus aspectos y facetas, combinadas con un amplio conocimiento de sus posibilidades y limitaciones.

La misión de Enlace Telefónico es:

Proporcionar, siempre, los mejores servicios de correo directo, telemarketing, manejo de bases de datos, y asesoría en estas áreas. La meta principal es que la calidad y el esmero con el que se realizan las actividades continúe caracterizando a la empresa como una empresa de excelencia, cumpliendo o rebasando las expectativas de nuestros clientes en cada uno de los proyectos.

En la actualidad, cualquier actividad empresarial se puede beneficiar con un programa de mercadotecnia directa bien desarrollado.

ENTElsa, ha trabajado con mucho éxito para todo tipo de empresas, desde pequeñas organizaciones mexicanas, hasta grandes corporaciones internacionales. En todos y cada uno de los casos el estándar de calidad es del mismo nivel en cuanto al servicio que se presta con una gran experiencia dentro del mercado nacional.

En 1983, después de estudiar los procedimientos utilizados en Dialamérica (E.U.) y British Telecom (Inglaterra), instalamos un servicio nacional de telemarketing.

El primer paso fué, perfeccionar y adecuar el sistema de mercadotecnia directa a las peculiaridades del mercado mexicano.

Entelsa, comenzó aplicando sus esfuerzos a la venta de suscripciones y renovaciones por vía telefónica. TIME fué su primer cliente, adaptando los guiones telefónicos de los Estados Unidos a nuestro país, inicia con la promoción y venta de renovaciones.

Su éxito fué tal se encontró manejando las listas de antiguos suscriptores, así como listas y directorios "en frío", esto es, sin antecedentes de compra de la publicación.

Al término de un tiempo la empresa se interesa por el manejo de las tarjetas de empresas de reconocido prestigio, al año siguiente, primero con American Express y luego con Bancomer, se inicia un nuevo proyecto: la adquisición de nuevos tarjetahabientes por medio del programa de mercadotecnia directa. En ambos casos se desarrollaron actividades de telemarketing, correo y visitas personales.

Esta actividad duró por varios años, manejando un buen servicio por teléfono y creando nuevos clientes para las empresas que contrataron los servicios de Entelsa.

A principios de 1992, de ser una empresa dedicada principalmente al telemerketing, Entelsa se redefine, amplía y reestructura para convertirse en una agencia de servicios completos de Mercadotecnia Directa.

Para poder llevar con éxito esta función, se crean alianzas estratégicas con compañías especializadas de diseño, mensajería, listados y proveedores de servicios de telemarketing ubicados fuera de la ciudad de México.

En 1994 se crea una alianza internacional con ZACSON CORPORATION, buscando ofrecer servicios con estándares de calidad mundial, así como proporcionar tecnologías y sistemas de control de vanguardia.

En 1995 se pasa de una alianza a una sociedad con Zacson Corp., formando así parte de una red mundial de servicios de mercadotecnia directa de calidad sobresaliente.

V. LEGISLACION O BASE LEGAL.

Lic. David F. Dávila Gómez
Notario Público No. 190 del D. F.

Instrumento 6 6 8 Volumen 1 8

ES PRIMER TESTIMONIO QUE SE EXPIDE PARA ACREDITAR LA CONSTITU-
CION DE "ENLACE TELEFONICO", SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VA--
RIABLE, Y A FAVOR DEL ADMINISTRADOR UNICO SEÑOR LICENCIADO --
EDGAR CHICUREL HELBING, Y PARA EL APODERADO GENERAL SEÑORA---
MARIA DEL CARMEN AIDA HELBING CHAVEZ, PARA ACREDITAR LAS FACUL-
TADES DE QUE HAN QUEDADO INVESTIDOS.



... participaci...
 ex...
 DE LA PROPIEDAD Y DEL CONTRATO
 DEL DISTRITO FEDERAL.

cap... variable, siendo el mínimo
 del UN MILLON DE PESOS, Moneda Nacional y el máximo / en
 Juzgado... 39 CIVIL.

UNICA Secretaria
 Exp. 239/88
 Oficio Núm. 457

Con el presente, tengo el honor de remitir
 a Usted, el Testimonio de la escritura cuyos datos
 se mencionan al final del presente, con la suplica
 de que se sirva ordenar a quien corresponda, se-
 insciba en esa Oficina a su digno cargo, atentos
 los términos de la sentencia ejecutoriada pronun-
 ciada en las Diligencias de Jurisdicción Volunta-
 ria seguidas por ENLACE TELEFONICO, S.A DE C.V.
 Compuesta de: 11 Fojas útiles.

Otorgada con fecha : 22 de Mayo de 1987.

Ante el LIC. DAVID F. DAVILA GOMEZ.

Notario Público No. 190.

Segun Acta No. 668.

Que obra en el Vol. No. 18.

Reitero a Usted mi atenta consideración.

SUPRAGIO EFECTIVO NO REFLECCION.
 México, D. F., a 2 de mayo de 1988.
 EL C. JUEZ TRIBUTARIO EN VERO DE LO CIVIL.

LIC. RICARDO LAMBERTO SEBASTIANI

123145
 1 JULI 1988



JUZGADO TRIBUTARIO EN VERO DE LO CIVIL

RLS/ghv.

... invocar la protección de su
 Gobierno bajo la pena, en caso de faltar a su convenio
 de perder dicho interés o participación en beneficio de
 la Nación Mexicana".
 SEXTA.- El capital social es variable, siendo el mínimo
 del UN MILLON DE PESOS, Moneda Nacional y el máximo es

128145 7 OCT. 1988



-----SEISCIENTOS SESENTA Y OCHO-----

-----VOLUMEN DIECIOCHO-----

En la Ciudad de México, a los veintidos días del mes de mayo de mil novecientos ochenta y siete, YO, el licenciado DAVID F. DAVILA GOMEZ, Notario Pública número ciento noventa, en ejercicio en el Distrito Federal, hago constar la CONSTITUCION DE SOCIEDAD que otorgan los señores EDGAR CHICUREL HELBING, MARIA DEL CARMEN AIDA HELBING CHAVEZ, MARINA ESTHER CHICUREL HELBING, LUZ MARIA ORIBGA OSORNO y HERCNDRES SILVIA TOUSSAINT RAMIREZ, al tenor de las siguientes: -----

-----C L A U S U L A S-----

PRIMERA.- Los comparecientes forman y constituyen una Sociedad que se denominará: "ENLACE TELEFONICO", SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, o seguida de sus abreviaturas "S. A. de C. V." -----

SEGUNDA.- El domicilio de la sociedad será en México, Distrito Federal y no se entenderá cambiado ni establece agencias o sucursales fuera de él, pudiendo señalar domicilios convencionales para fines contractuales o procesales. -----

TERCERA.- Su objeto social será el que quedará consignado en el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores. -----

CUARTA.- La duración de la sociedad será de NOVENTA Y NUEVE AÑOS. -----

QUINTA.- "Todo extranjero que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de uno y otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno bajo la pena, en caso de faltar a su convenio de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana". -----

SEXTA.- El capital social es variable, siendo el mínimo de: UN MILLON DE PESOS, Moneda Nacional y el máximo es

Handwritten signature and stamp on the right side of the document.

ilimitado. La Asamblea General Extraordinaria de Accionistas fijará los aumentos de capital y la forma y términos en que deben hacerse las correspondientes emisiones de acciones. Todo aumento o disminución del capital social deberá inscribirse en el libro de Registro que al efecto llevará la sociedad. - - - - -

El retiro parcial o total de aportaciones de un socio deberá notificarse a la sociedad de manera fehaciente y no surtirá efectos sino hasta el fin del ejercicio anual en curso si la notificación se hace antes del último trimestre de dicho ejercicio o hasta el fin del ejercicio siguiente, si se hiciera después. No podrá ejercitarse el derecho de separación cuando tenga como consecuencia reducir a menos del mínimo, el capital social. - - - - -

-SEPTIMA.- El capital social estará representado por acciones íntegramente suscritas, pagadas y nominativas, con valor de DIEZ MIL - PESOS, Moneda Nacional, cada una, siendo al momento de la constitución, la suma de UN MILLON DE PESOS, Moneda Nacional, el importe del capital mínimo y lo demás será capital variable. - - - - -

OCTAVA.- La sociedad así constituida se regirá por los Estatutos que los socios se exhiben y que contienen entre otros aspectos, la forma de administración, las facultades de los administradores, la manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad, los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente y las bases para practicar esa liquidación, aprobados por ellos en once fojas útiles, impresas por una sola cara, que agrego al apéndice de esta escritura bajo la letra "A" y otro ejemplar a los testimonios que se expidan. - - - - -

NOVENA.- Los ejercicios sociales durarán un año y se compu-

tarán según los plazos que determine la Asamblea General de Accionistas.

CLASULAS TRANSITORIAS

PRIMERA.- El capital social mínimo fijo es la suma de UN MILLON DE PESOS, Moneda Nacional, representado por C I E N ACCIONES, nominativas, con valor de DIEZ MIL PESOS, Moneda Nacional, cada una de ellas, suscritas y pagadas íntegramente en la siguiente forma y proporciones:

A C C I O N I S T A S	ACCIONES	VALOR =
EDGAR CHICUREL HELBING	26	\$ 260,000.00
MARIA DEL CARMEN AIDA HELBING CHAVRZ	25	250,000.00
MARINA ESTHER CHICUREL HELBING	16	160,000.00
LUZ MARIA ORTEGA OSORNO	17	170,000.00
MERCEDES SILVIA TOUSSAINT RAMIREZ	16	160,000.00
T O T A L	100	\$1'000,000.00

SEGUNDA.- Los señores accionistas, por unanimidad de votos resuelven que la Dirección y la Administración de la sociedad y el uso de la firma social queden encomendadas a un Administrador Unico, y al efecto designan al señor licenciado EDGAR CHICUREL HELBING, quien en el desempeño de su cargo tendrá las facultades, que le confiere el artículo veintinueve de los Estatutos Sociales, que quedaron agregados al apéndice de esta escritura.

TERCERA.- Los socios por unanimidad de votos designan apoderada general de la sociedad a la señora MARIA DEL CARMEN AIDA HELBING CHAVEZ, quien tendrá las facultades señaladas en el artículo veintinueve de los Estatutos Sociales.

CUARTA.- Los socios por unanimidad de votos, designan COMISARIO de la sociedad a la señora LUZ MARIA ORTEGA OSORNO.

QUINTA.- Los funcionarios nombrados en las cláusulas que anteceden, han aceptado su nombramiento y garantizado su manejo en los términos de esta escritura a satisfacción de todos los socios, con depósito en la caja de la sociedad

COPIA

de DIEZ MIL PESOS, Moneda Nacional, cada uno. - - - - -

SEXTA.- Los accionistas declaran bajo protesta de decir verdad que han cubierto íntegramente el importe del capital social aportado en efectivo y el de las garantías los que tienen esa obligación, lo cual obra en la caja de la sociedad. - - - - -

SEPTIMA.- Los accionistas resuelven por unanimidad que los ejercicios sociales se computen del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año con excepción del primer ejercicio que se iniciará en la fecha de firma de esta escritura y terminará el treinta y uno de diciembre del presente año. - - - - -

OCTAVA.- Quedan autorizados el suscrito Notario y los pasantes de derecho María Cristina Pérez Flores y Pablo Guillón Villalobos, para llevar a cabo los trámites judiciales que se requirieran para inscribir la presente escritura en el Registro Público de Comercio. - - - - -

NOVENA.- Los gastos y honorarios que se devenguen con motivo de la presente escritura, serán a cargo de la sociedad que se constituye. - - - - -

Para el otorgamiento de la presente escritura, se solicitó y obtuvo de la Secretaría de Relaciones Exteriores, el permiso y el recibo de derechos correspondientes, los que agrego al apéndice de esta escritura bajo la letra "B", en dos fojas útiles y el recibo lo transcribo en lo conducente y el permiso a la letra como sigue: IMPRESION MAQUINA REGISTRADORA. HACIENDA SHCP. FOLIO ND-2. DECLARACION DE PAGO DE DERECHOS POR CERTIFICACIONES, REPOSICIONES, ETC. I.-OFICINA AUTORIZADA. LOCALIDAD MUNICIPIO ENTIDAD FEDERATIVA. II.- DATOS DE IDENTIFICACION DEL CONTRIBUYENTE. NOMBRE DENOMINACION O RAZON SOCIAL. ENLACE TELEFONICO, S.A.DE C.V. III.- DEPENDENCIA. SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIO-



RES. IV.- DESCRIPCION DEL CONCEPTO. SERVICIOS JURIDICOS PERMISO CONFORME A LAS FRACCIONES I Y IV DEL ARTICULO 27 CONSTITUCIONAL. const. 13,500.00 M^o 2806102 IMPORTE A PAGAR \$ 13,500.00.- Números ilegibles.- Al margen superior izquierdo un sello con el Escudo Nacional que dice: ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES. MEXICO.- Al margen superior derecho dice: DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS SUBDIRECCION GENERAL PARA ASUNTOS DEL ARTICULO 27 CONSTITUCIONAL. PERMISO No. 025174. R.P. No. 15172/87. FOLIO No. 32684.- Al centro dice: Tlatelolco, D.F., a veintinueve de abril de mil novecientos ochenta y siete. EN ATENCION a que el C. EDGAR CHICUREL HELBING. solicitó permiso de esta Secretaría para que se constituya una SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE. BAJO LA DENOMINACION DE: ENLACE TELEFONICO, S.A. DE C.V. CON DURACION DE 99 AÑOS. CUYO DOMICILIO SERA: MEXICO, D.F. CAPITAL SOCIAL: \$ 1,000,000.00 M.N. Mínimo, Máximo ilimitado. OBJETO SOCIAL: El que se detalla en el anexo, que firmado y sellado forma parte de esta autorización.- AL PROTOCOLIZAR ESTE PERMISO EL NOTARIO DEBERA TRANSCRIBIR LA ORDEN DE COBRO QUE AMPARA EL PAGO DE DERECHOS CORRESPONDIENTE.- Un sello con el Escudo Nacional que dice: ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES. DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS.- Una rúbrica.- A.B.rae. I-1 F-C.S.A.2^o 511-491 6-1-86 una rúbrica.- AL REVERSO dice: Y para insertar en la escritura constitutiva de la sociedad la siguiente cláusula contenida en el Artículo 2 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Fracción I del Artículo 27 de la Constitución General de la República, por medio de la cual se conviene con el Gobierno Mexicano, ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, por los socios fundadores y los futuros que la sociedad pueda tener, en que: "Todo extranjero que en

ESTADOS UNIDOS MEXICANOS SECRETARIA DE RELACIONES EXTERIORES DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS



al acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, no considerará por ese simple hecho como mexicano respecto de uno y otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su Gobierno bajo la pena, en caso de faltar a su convenio de perder dicho interés o participación en beneficio de la Nación Mexicana". CONCEDER al solicitante permiso para constituir la sociedad a condición de insertar en la escritura constitutiva la cláusula arriba transcrita en la inteligencia de que, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 5 de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, en relación con los artículos 2 y 6 de la propia Ley, el 51% del capital social sólo podrá ser suscrito por: a) personas físicas de nacionalidad mexicana; b) inmigrantes que no se encuentren vinculados con centros de decisión económica del exterior y siempre que dichos inmigrantes no realicen actividades reservadas a personas físicas mexicanas o a personas morales de la misma nacionalidad con cláusula de exclusión de extranjeros o que sean materia de regulación específica, y c) personas morales mexicanas en las que participe total o mayoritariamente el capital mexicano y en las que los extranjeros no tengan, por cualquier título, la facultad de determinar su manejo. El 49% restante será de suscripción libre, siempre que no tenga, por cualquier título, la facultad de determinar el manejo de la sociedad cuya constitución se autoriza mediante este permiso. En todo caso y en cualquier circunstancia deberá respetarse el porcentaje de capital mínimo mexicano, en términos netos, que es del 51%, por lo que la participación de la inversión extranjera en el capital social podrá ser inferior al 49%, pero nunca exceder este porcentaje. En cada caso de adqui-

adquisición de bienes inmuebles, aguas o sus acciones, deberá solicitarse a esta Secretaría el permiso previo, sin que dicho permiso pueda ser otorgado para la adquisición de inmuebles en una franja de cien kilómetros a lo largo de las fronteras y de cincuenta en las playas. Este permiso no concede con fundamento en los Artículos 17 de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, 28, Fracción V, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en los términos del Artículo 27 Constitucional, Fracción I, su Ley Orgánica y Reglamento; su uso implica su aceptación incondicional y obliga al cumplimiento de las disposiciones que rigen el objeto de la sociedad, su incumplimiento o violación origina la aplicación de las sanciones que determinan dichos Ordenamientos; no expide sin perjuicio de otras autorizaciones, licencias o permisos que el interesado deba obtener para el establecimiento y operación de la sociedad. El texto íntegro de este permiso se insertará en la escritura constitutiva y dejará de surtir efectos si no se hace uso del mismo dentro de los noventa días hábiles siguientes a la fecha de su expedición, de conformidad con lo dispuesto por el segundo párrafo del propio Artículo 1 del Reglamento de la Ley Orgánica de la Fracción I del Artículo 27 Constitucional. SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION F.O. DEL SECRETARIO El Director de Permisos Artículo 27 Constitucional. Una firma ilegible.- LIC. JUAN E. FERALOZA FLASCENCIA. I-1 F-C.S.A. 2º 511-491 6-1-PG.- En la siguiente hoja dice: ANEXO. OBJETO SOCIAL: Servicios de publicidad y promociones en general; compra, venta, distribución, representación, comisión, importación y exportación de todo tipo de bienes muebles relacionados con la publicidad y los inmuebles que sean necesarios para la realización de dicho objeto

y de una manera exclusiva pero no limitativa la sociedad podrá a).- Ejecutar toda clase de actos de comercio, pudiendo comprar y vender, importar y exportar toda clase de artículos y mercancías relacionadas con el objeto anterior. b).- Contratar activa o pasivamente toda clase de prestaciones de servicios, celebrar contratos, convenios, así como adquirir por cualquier título patentes, marcas industriales, nombres comerciales, apellidos y preferencias, derechos de propiedad literaria industrial, Artística o concesiones de alguna autoridad. c).- Emitir, girar, endosar, aceptar, avalar, descontar y endosar toda clase de títulos de crédito. d).- Adquirir acciones, particularmente, partes de interés, obligaciones de toda clase de empresas o sociedades, formar parte en ellas y entrar en comendita. e).- Aceptar o conferir toda clase de comisiones mercantiles y mandatos, obrando en su propio nombre o en nombre del comitente o mandante. f).- Adquirir los bienes, muebles e inmuebles que sean necesarios para el desarrollo del objeto enunciado. g).- Contratar el personal necesario para el cumplimiento de los fines sociales y delegar en una o varias personas el cumplimiento de mandatos, comisiones, servicios y demás actividades propias de su objeto. h).- La sociedad podrá otorgar avales y obligarse solidariamente por terceros, así como constituir garantías a favor de terceros. i).- En general la realización y ejecución de toda clase de actos, operaciones, convenios, contratos y títulos ya sean, civiles, mercantiles o de crédito.- Don cellon con el Fondo Nacional que dicen ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, SECRETARIA DE RELACIONES TERRITORIALES, DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS.- AÑO 1944. Trece cábices.- 10, EL POTARIO, PAGO CONSTA COMO DE FE: 1.- De que lo inserto y relacionado corresponde fielmente con sus origi-

ARIZONA, THE REPUBLIC OF THE UNITED STATES OF AMERICA, COUNTY OF MARICOPA

THIS AGREEMENT IS MADE THIS 15th DAY OF MARCH, 1954, between

JOHN J. WILSON, of the County of Maricopa, State of Arizona,

and

THE STATE OF ARIZONA, by and through its duly authorized officers,

for the purpose of conveying to the said JOHN J. WILSON, certain

interests in certain real property situated in the County of Maricopa,

State of Arizona, to-wit:

That the said JOHN J. WILSON, for and in consideration of the sum of

Five Hundred Dollars (\$500.00) to him in hand paid by the said

JOHN J. WILSON, the receipt of which is hereby acknowledged, and

for the purpose of conveying to the said JOHN J. WILSON, certain

interests in certain real property situated in the County of Maricopa,

State of Arizona, to-wit:

That the said JOHN J. WILSON, for and in consideration of the sum of

Five Hundred Dollars (\$500.00) to him in hand paid by the said

JOHN J. WILSON, the receipt of which is hereby acknowledged, and

for the purpose of conveying to the said JOHN J. WILSON, certain

interests in certain real property situated in the County of Maricopa,

State of Arizona, to-wit:

That the said JOHN J. WILSON, for and in consideration of the sum of

Five Hundred Dollars (\$500.00) to him in hand paid by the said

JOHN J. WILSON, the receipt of which is hereby acknowledged, and

for the purpose of conveying to the said JOHN J. WILSON, certain

interests in certain real property situated in the County of Maricopa,

State of Arizona, to-wit:

That the said JOHN J. WILSON, for and in consideration of the sum of

Five Hundred Dollars (\$500.00) to him in hand paid by the said

JOHN J. WILSON, the receipt of which is hereby acknowledged, and

for the purpose of conveying to the said JOHN J. WILSON, certain

interests in certain real property situated in the County of Maricopa,

State of Arizona, to-wit:

That the said JOHN J. WILSON, for and in consideration of the sum of

Five Hundred Dollars (\$500.00) to him in hand paid by the said

by the ... of ...

Handwritten signature and circular stamp.

1. The purpose of this document is to provide information regarding the activities of the organization in the area of international relations and the role of the organization in the development of the country.

2. The organization is a non-profit organization that is dedicated to the promotion of the interests of the people of the country and the development of the country.

3. The organization is a member of the International Organization of the La Francophonie and the Organization of American States.

4. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States.

5. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States.

6. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States.

7. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States. The organization is a member of the United Nations and the Organization of American States.

de las participaciones que hubiere recibidas de otros accionistas
a base de los dividendos que se hubieren distribuido.

Los poderes para el pago de los dividendos quedan sujetos a las disposiciones
de este artículo y a las del artículo 11 del presente decreto.

ARTICULO 10. Los accionistas del capital de las empresas de las que se trata en
este decreto, cuando se hubieren inscrito en el registro de accionistas,
deben acreditar por la forma que establece el artículo 11 del presente decreto,
con arreglo a la Ley General de Participaciones Económicas.

Para el pago de los dividendos de las empresas de las que se trata en este decreto
se aplican las disposiciones de este artículo, de la Ley General de Participaciones
Económicas, del Reglamento de la Ley General de Participaciones Económicas, y de las
disposiciones de desarrollo de capital que hubieren sido expedidas con anterioridad
a la promulgación de este decreto. En el caso de que las empresas de las que se trata
en este decreto no hubieran sido inscritas en el registro de accionistas, se aplican
las disposiciones de este artículo y del artículo 11 del presente decreto, así como
las disposiciones de desarrollo de capital que hubieren sido expedidas con anterioridad
a la promulgación de este decreto.

11. Todo accionista del capital de las empresas de las que se trata en este decreto
del registro de accionistas debe acreditar por la forma que establece el artículo
10 del presente decreto, con arreglo a la Ley General de Participaciones Económicas,
las condiciones de que antes de la expedición de este decreto se hubieran cumplido
el artículo 10 del presente decreto. El presente artículo no tiene efecto retroactivo
y no se aplica a los dividendos de las empresas de las que se trata en este decreto
que se hubieran pagado antes de la expedición de este decreto. En el caso de que
los accionistas de las empresas de las que se trata en este decreto no hubieran
cumplido las condiciones de que antes de la expedición de este decreto se hubieran
cumplido, no podrán recibir los dividendos de las empresas de las que se trata en
este decreto. La participación no puede ser transmitida a un tercero que no sea
accionista de la empresa de las que se trata en este decreto. La participación no
puede ser objeto de embargo ni de otras medidas de ejecución forzosa. La participación
no puede ser objeto de cesión o de otras medidas de ejecución forzosa. La participación
no puede ser objeto de otras medidas de ejecución forzosa.

12. Toda reducción del capital de las empresas de las que se trata en este decreto
debe ser autorizada por el Consejo de Administración de la empresa de las que se
trata en este decreto, con arreglo a la Ley General de Participaciones Económicas,
y de las disposiciones de desarrollo de capital que hubieren sido expedidas con anterioridad
a la promulgación de este decreto. En el caso de que las empresas de las que se trata
en este decreto no hubieran sido inscritas en el registro de accionistas, se aplican
las disposiciones de este artículo y del artículo 11 del presente decreto, así como
las disposiciones de desarrollo de capital que hubieren sido expedidas con anterioridad
a la promulgación de este decreto.



extranjero, en uno o varios actos adquiera más del veinticinco por ciento del capital o cuarenta y nueve por ciento de los activos fijos de la sociedad, en la inteligencia de que se equipará a la adquisición de activos el arrendamiento de una empresa o de los activos esenciales para su explotación, también deberá obtener la autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. - - - - -

IV.- Serán nulos y, en consecuencia, no podrá hacerse valer ante ninguna autoridad, los actos que se efectúen contraviniendo las disposiciones de la Ley citada al principio de ésta cláusula y los que debiendo inscribirse en el Registro Nacional de Inversiones Extranjeras no se inscriban, sin perjuicio de que, además, se sancionen al infractor en los términos de la Ley. - - - - -

ARTICULO 11o.- Todas las acciones son de igual valor y confieren a sus tenedores iguales derechos y les imponen las mismas obligaciones. Los títulos de las acciones y los certificados provisionales contendrán el texto de la cláusula quinta de estos estatutos y las disposiciones aplicables de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, y serán autorizadas con sus firmas autógrafas del Presidente y el Tesorero del Consejo de Administración, o las del Administrador y el Comisario. - - - - -

- - - - - DE LAS ASAMBLEAS GENERALES DE ACCIONISTAS - - - - -

ARTICULO 12o.- Las Asambleas de Accionistas, ordinarias y extraordinarias, deberán reunirse para los fines y en la forma y términos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles, las convocatorias para su celebración deberán ser formuladas por el Presidente del Consejo de Administración, o por el Administrador Unico en su caso o por el Comisario o la autoridad judicial cuando ello procediera y publicarse por lo menos, quince días antes de la fecha en que hayan de celebrarse, en el Diario Oficial de la Federación o en cualquier otro periódico de los de mayor circulación en esta ciudad, a juicio de quien suscribe la convocatoria, estando representada la totalidad de las acciones no será menester publicación alguna, al quince la representación estas conformes en celebrar la asamblea de que se trate. - - - - -



ARTICULO 8o.- El capital social estará representado por, - acciones íntegramente suscritas, pagadas y nominativas, con valor de DIEZ MIL PESOS, Moneda Nacional, cada una, representado en consecuencia por CIEŃ ACCIONES, correspondiendo a UN MILLON DE PESOS, Moneda Nacional, el importe del capital mínimo sin derecho a retiro. - - - - -

W. J. ...
E. J. ...

ARTICULO 9o.- Las acciones estarán representadas por títulos impresos, mismos que llevarán numeración progresiva. La sociedad tendrá un registro de acciones nominativas, que contendrán: I.- El nombre, la nacionalidad y el domicilio del accionista y la indicación de las acciones que le pertenezcan, expresándose los números, series, clases y demás particularidades. II.- La indicación de las exhibiciones que se efectúen. III.- Las transmisiones que se realicen en los términos que prescribe el artículo ciento diecinueve de la Ley General de Sociedades Mercantiles, la sociedad considerará como dueño de las acciones nominativas a quien aparezca como tal, en el registro a que antes se ha hecho referencia. A este efecto, la sociedad deberá inscribir en dicho registro, a petición de cualquier tenedor, las transmisiones que se efectúen.

M. J. ...
M. J. ...

ARTICULO 10.- De acuerdo con las disposiciones relativas de la Ley para Promover la Inversión Mexicana, y Regular la Inversión Extranjera se observará lo siguiente: - - - - -

I.- El capital, deberá estar suscrito por mexicanos o por extranjeros residentes en el país con calidad de inmigrantes en un mínimo del cincuenta y uno por ciento, y el cuarenta y nueve por ciento restante, podrá ser adquirido por personas físicas o morales, unidades económicas extranjeras o por sociedades mexicanas en las que participe mayoritariamente el capital extranjero. - - - - -

II.- La participación de la Inversión extranjera en los órganos de administración de la sociedad, no podrá exceder de su participación en el capital, pues en caso contrario deberá obtenerse previamente la autorización de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras. - -

III.- Cuando personas físicas, morales, unidades económicas extranjeras o sociedades mexicanas en las que participe mayoritariamente el capital

Germán ...



ARTICULO 13o.- Para tener derecho de asistir a las Asambleas, los accionistas deberán presentar en el acto sus acciones o depositarias cuando menos con veinticuatro horas de anticipación a la fecha designada para su celebración, en las oficinas de la sociedad o en una institución de Crédito o casa comercial de reconocida solvencia, si se encontrará fuera del domicilio de la sociedad, los accionistas que hayan depositado sus acciones deberán tener una constancia por escrito que acredite el derecho de asistir a la Asamblea y el número de acciones presentadas. -----

ARTICULO 14o.- Las Asambleas Generales serán presididas por la persona que designen los concurrentes y actuará como Secretario, igualmente la persona que designen los accionistas. -----

ARTICULO 15o.- Para que una Asamblea Ordinaria sea considerada legalmente reunida, deberá estar representada por lo menos el cincuenta por ciento del capital social y sus resoluciones solo serán válidas cuando se tomen por mayoría de votos presentes. -----

En las Asambleas Extraordinarias, deberá estar representado cuando menos el setenta y cinco por ciento del capital social y las resoluciones se tomarán por el voto de las acciones que representen la mitad del capital social. Si la Asamblea Ordinaria no pudiere celebrarse el día señalado para su reunión se hará una segunda convocatoria, con expresión de esta circunstancia y en la junta se resolverá sobre los asuntos indicados en el Orden del Día, cualquiera que sea el número de acciones representadas. Tratándose de Asambleas Extraordinarias, las decisiones se tomarán siempre por el voto favorable del número de acciones que representen, por lo menos la mitad del capital social en los casos de segunda convocatoria. -----

ARTICULO 16o.- Los actos de las Asambleas Generales de Accionistas deberán ser suscritos por el Presidente y el Secretario que hubieren fungido y por el Comité de la sociedad, cuando concuerda. -----

ARTICULO 17o.- La representación jurídica y la administración de la sociedad, quedará a cargo de uno o más administradores o de un Consejo de Administración, cuando aquellos sean dos o más según lo determine la Asamblea. El Consejo de Administración en su caso actuará compuesto del número de miembros que determine la Asamblea. -----

[Handwritten notes and signatures in the top right margin]

[Handwritten signature and notes in the middle right margin]

[Handwritten signature in the bottom right margin]

ARTICULO 18o.- Si los administradores fueren dos o más, forman un Consejo de Administración y designarán de entre ellos mismo, según el número de que se trate, un Presidente, un Secretario, un Tesorero y un número de Vocales hasta completar como máximo, el número que determine la Asamblea.

ARTICULO 19o.- Para el caso de que la Asamblea optare por la designación de un Consejo de Administración los integrantes de dicho Consejo se elegirán en Asamblea General como sigue: a).- Todo accionista o grupo de accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social, podrá nombrar un Consejo Propietario y un suplente; b).- Si ningún accionista o grupo de accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social no hace uso del derecho a que se refiere el inciso anterior los consejos serán nombrados a mayoría de votos de las acciones representadas en la asamblea; c).- Si uno o más accionistas o grupo de accionistas que representen por lo menos el veinticinco por ciento del capital social hace uso del derecho a que se refiere el inciso a), los miembros que faltan para integrar el consejo serán nombrados por mayoría de votos de las acciones representadas en las Asambleas el porcentaje referido a algún accionista o grupo de accionistas, que de derecho a designar consejeros, más del diez por ciento, si la sociedad llegare a tener inscritos sus acciones en la bolsa de valores.

ARTICULO 20o.- Para que el Consejo de Administración pueda celebrar legalmente sus sesiones, deberá existir, por lo menos, la mitad de sus miembros, y sus resoluciones serán válidas cuando sean tomadas por la mayoría de los presentes. En caso de empate el Presidente del Consejo decidirá con voto de calidad.

ARTICULO 21o.- Los administradores o el Consejo de Administración en su caso, tendrán indistintamente la dirección y administración de la sociedad, con el uso de la firma social y enunciativa pero no limitativamente a) P O D E R G E N E R A L P A R A F L E I T O S Y C O B R A N Z A S, con todas las facultades generales y especiales que regularán cláusula especial conforme a la ley, o que ésta expresamente determine para los procuradores en juicio con el mandato judicial más amplio, cumplido y bastante, pudiendo

interponer toda clase de recursos, inclusive el juicio de amparo, apremiándose como terceros perjudicados y, en su caso, en defensa de los que hubiere intentado, así como transigir, comprometer en árbitros, abdicar y articular peticiones, recusar, hacer y recibir pagos, hacer cesión de bienes y consentir en anotaciones, inscripciones y cancelaciones en los registros públicos, presentar denuncias o querrelas de carácter penal, satisfaciendo los requisitos de querrelas de parte y los que fueren necesarios para la persecución de los débitos, no constituyan en contravención del Estatuto Público, ni en por todos sus trámites o instancias toda clase de procedimientos o juicios de jurisdicción voluntaria, contenciosa o mixta, ante cualquier autoridad, civil, fiscal administrativa o del trabajo, ya fueren de la federación, locales o municipales. **HAYENDO** toda clase de documentos instrumentales, actos judiciales y actuaciones que se otorgasen, **EL PODER GENERAL PARA ADMINISTRAR BIENES**, con toda clase de facultades administrativas, **c).- PODER GENERAL PARA EJERCER ACTOS DE DOMINIO**, con todas las facultades de dueño tanto en lo relativo a los bienes, como para hacer toda clase de gestiones a fin de defenderlos, finalmente para otorgar poderes generales y especiales y resposicio total o parcialmente, renunciando o no en su ejercicio, suscribir y avalar toda clase de títulos de crédito y celebrar las operaciones a que se refiere la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y, en general para todos los documentos, instrumentos y escrituras públicas o privadas necesarias, así como para que ejecuten todas las demás determinaciones que les confiere la Asamblea de Sachas.

ARTICULO 22o.- Las sesiones del Consejo de Administración serán ordinarias y extraordinarias. Las sesiones ordinarias se celebrarán periódicamente los días y hora que señalará el Consejo y no requerirá cita especial. Las sesiones extraordinarias se celebrarán cuando lo acuerde el Presidente del Consejo de Administración o lo pida alguno de los concejales y requerirán cita especial por escrito, dirigida al domicilio de los concejales. No será necesaria esta cita para las sesiones extraordinarias, cuando todos los concejales estén presentes.

ARTICULO 23o.- Las sesiones del Consejo de Administración serán encabezadas por el Presidente; en su defecto, por el Tesorero y a falta de

[Handwritten notes and signatures in the right margin, including a large signature and several initials.]

... por el Consejo que dirige el banco... en calidad de Presidentes Interinos y fungirá como Secretarios, el del pueblo canche y en ausencia de él fungirá con tal carácter el Consejo que dirige el pueblo...

Consejo.

ARTICULO 24o.- Observando lo prescrito en el artículo cincuenta y uno del Código de Comercio, las actas de las sesiones del Consejo serán firmadas por el Presidente y por el Secretario que hubieren actuado en la sesión.

ARTICULO 25o.- El Secretario del Consejo de Administración queda facultado expresamente para expedir, según correspondiere, de los constancias de los libros de actas de la sociedad.

ARTICULO 26o.- La Asamblea General de Accionistas se reserva el derecho de aumentar o restringir en cualquier tiempo las facultades de los Administradores o del Consejo de Administración en su caso.

ARTICULO 27o.- Tanto los Administradores como los miembros del Consejo de Administración en su caso, y los Secretarios deberán responder en manso con depósito en la caja de la sociedad o fianza o satisfacción de esta, por la cantidad que señala la Junta de Accionistas que los designe, en la inteligencia de que no se les facta devuelto el depósito ni cancelada la fianza, sino después de que la Junta apruebe las cuentas correspondientes de la gestión. Dicho depósito podrá ser en metálico o en valores ajenos a la sociedad.

ARTICULO 28o.- Todos los funcionarios o que se refieren los artículos precedentes, podrán ser nombrados o reemplazados sucesivamente por la Asamblea de Accionistas y continuarán en sus funciones indistintamente hasta que la propia Asamblea los releve expresamente de sus cargos y las personas que deban substituirlos tomen posesión de los mismos.

ARTICULO 29o.- La vigilancia de la sociedad estará a cargo de uno o varios Comisionados pudiendo nombrarse suplentes los, quienes no necesitan ser socios y serán nombrados por la Junta General de Accionistas por mayoría de votos salvo el derecho de elegir accionista o grupo de accionistas que representen el porcentaje de capital social contenido en el artículo ciento cincuenta y cuatro de la Ley General de Sociedades Her.

ARTICULO 15. La Asam. General de Accionarios de la Compañia de Seguros de Vida y Pensiones, declara la nulidad de toda la actuacion en la forma y términos que señala la Asamblea que precede a consecuencia de la disolución. A falta de habida cuenta de la Compañia y sus Representantes, deberán atender a las disposiciones de la Ley.

ARTICULO 16. Las disposiciones de la Ley General de Sociedades Mercantiles, aplican en todo aquello en lo que no haya otra disposición expresa en estos estatutos o en caso de que algo de lo contemplado en ellos contradiga en contradicción con lo prescrito en dicha Ley, a falta de disposiciones en la mencionada Ley o en otras leyes, la Asamblea lo Acordante que determinará la conducta.

EL SEÑOR DON JUAN P. GARCIA GARCIA, PRESIDENTE DE LA ASAMBLEA GENERAL GOBIERNA, EN EJERCICIO DE EL PODEROS AUTOMATICO, CERTIFICA QUE LA PRESENTE ES COPIA VERDADERA DEL ORIGINAL QUE SE ENCUENTRA EN LAS UJAS UTILES, ESCRITAS CON TINTA AZUL, EN EL OFICIO NUMERO CINCUENTA Y OCHO, DEL MES DE MARZO DE MIL NOVECIENTOS VEINTIUNO.

[Faint signature and stamp area]

[Handwritten mark]

[Handwritten mark]

[Handwritten mark]

[Handwritten mark]

[Handwritten mark]

VI. ATRIBUCIONES.

En este caso la empresa no cuenta con dichas atribuciones, por lo que no se tomará en cuenta este punto.

VII. OBJETIVO

Dentro de Entelsa, el objetivo primordial es que, se preste un servicio de calidad mediante el uso del teléfono y que se consiga que los clientes queden satisfechos por la atención prestada por el representante de ventas, que se cumpla con las fechas de visita que se hayan programado y tratar de resolver dudas, después de la venta a los clientes interesados en algún otro servicio.

IX. ESTRUCTURA ORGANICA

- 1.-DIRECTOR GENERAL
- 2.-DIRECTOR COMERCIAL
- 3.-EJECUTIVO COMERCIAL
- 4.-DIRECTOR DE CONSULTORIA Y CURSOS
- 5.-SISTEMAS DE CURSOS
- 6.-RECURSOS HUMANOS
- 7.-DIRECTOR DE SISTEMAS
- 8.-GERENTE DE SISTEMAS

- 9.-EJECUTIVO DE CUENTA SENIOR
- 10.-EJECUTIVO DE CUENTA (3)
- 11.- ASISTENTE DE CUENTA
- 12.-ADMINISTRACIÓN
- 13.-GERENTE DE OPERACIONES
- 14.-GERENTE DE TELEMARKETING
- 15.- ASISTENTE DEL GERENTE DE TELEMARKETING
- 16.-SUPERVISOR DE TELEMARKETING (7)
- 17.-JEFE DE PROYECTO
- 18.-COORDINADOR DE MENSAJERIA Y ENVIOS
- 19.- REPRESENTANTES DE VENTAS POR TELEFONO (150)
- 20.- ASISTENTES DE VENTAS

Además de todas las personas mencionadas anteriormente, la empresa cuenta con 30 personas más como personal de apoyo y 150 representantes telefónicos (RVT,S)

X. DESCRIPCION DE PUESTOS

1.- DIRECTOR GENERAL

Sus funciones específicas son:

- ✓ Encaminar al personal al logro de los objetivos de la empresa
- ✓ Administrar los recursos financieros
- ✓ Fijación de precios para los servicios que ofrece la empresa
- ✓ Tomar decisiones en las inversiones y manejo del capital
- ✓ Hacer negociaciones entre empresas
- ✓ Seleccionar y contratar al personal
- ✓ Evaluar el desempeño de cada organismo
- ✓ Definir, delegar responsabilidades y obligaciones para cada departamento
- ✓ Establecer y controlar las políticas empresariales
- ✓ Establecer alianzas para mejorar y alcanzar nuevas expectativas

2.- DIRECTOR COMERCIAL

Sus funciones específicas son:

- ✓ Promover los servicios de mercadotecnia directa a todos los sectores
- ✓ Coordinar a los ejecutivos de cuenta

- ✓ Organizar las actividades de promoción empresarial
- ✓ Supervisa la atención al cliente
- ✓ Elaborar cursos de telemarketing y ventas
- ✓ Hacer promoción de ventas
- ✓ Desarrollar campañas de promoción de mercadotecnia directa

3.- Ejecutivo comercial

Descripción Genérica.

Apoya en todo a la dirección comercial.

Descripción específica.

- ✓ Supervisa cuentas y presupuestos
- ✓ Revisa que los ejecutivos entreguen reportes
- ✓ Esta al pendiente de la facturación
- ✓ Hace los reportes de la facturación de manera semanal, mensual y trimestral
- ✓ Entrega el reporte sobre la competencia
- ✓ Dar seguimiento a clientes cautivos

4.- DIRECTOR DE CONSULTORIA Y CURSOS

Su función genérica es:

- ✓ Coordina a las personas encargadas de dar los cursos
- ✓ Establece fechas de los cursos
- ✓ Da asesoría en cuanto a que clase de cursos necesita cada persona
- ✓ Da asesoría de la información del centro de telemarketing
- ✓ Proporciona asesoría en cuanto al reclutamiento de personal
- ✓ Proporciona documentos especiales cuando el cliente es grande
- ✓ Coordina cursos por vía mensajería
- ✓ Determina las fortalezas y debilidades de cada RVT (representante de ventas por teléfono) por medio del monitoreo
- ✓ Realiza la venta de los cursos
- ✓ Coordina que los clientes paguen la factura a tiempo

5.- SISTEMAS DE CURSOS

Sus funciones específicas son:

- ✓ Coordina los materiales necesarios para poder presentar cada curso
- ✓ Realiza la función de fotocopiado al material necesario

- ✓ Revisa que todas las carpetas de los cursos esten completas y en su caso las elabora
- ✓ Diseña los recursos necesarios para los cursos

6.- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Descripción Genérica:

Todo lo relacionado al personal de la empresa

Descripción Específica:

- ✓ Coordina con el departamento de cursos para que el personal que falte de tomar alguno, lo haga.
- ✓ Elabora la nómina.
- ✓ Checar que no falte mobiliario en las instalaciones de telemarketing.
- ✓ Hace entrevistas al personal de nuevo ingreso.
- ✓ Otorga los permisos, checa las faltas y los retardos, etc.
- ✓ Autoriza préstamos y/o salidas de la caja chica.

7.- DIRECTOR DE SISTEMAS

Descripción Genérica

Diseñan bases de datos de acuerdo a las características que requiera el proyecto.

Descripción Específica

- ✓ Capturan información necesaria
- ✓ Dar mantenimiento a la base de datos
- ✓ Emitir reportes de los proyectos que tienen software
- ✓ Dar respaldo a las bases de datos.

8.- GERENTE DE SISTEMAS

Descripción Genérica

Diseñan bases de datos de acuerdo a las características que requiera el proyecto.

Descripción Específica

- ✓ Capturan información necesaria
- ✓ Dar mantenimiento a las bases de datos
- ✓ Emitir reportes de los proyectos que tienen software
- ✓ Dar respaldo a las bases de datos

9.- EJECUTIVO DE CUENTA SENIOR

Descripción Genérica:

Diseña proyectos de acuerdo a las necesidades del cliente.

Descripción específica

- ✓ Elaborar y diseñar las propuestas de proyectos
- ✓ Elaborar cotización
- ✓ Determina las horas del proyecto
- ✓ Determina a los RVT,S necesarios
- ✓ Ver si es telemarketing de entrada o de salida
- ✓ Checar las estaciones o líneas que se necesiten, según el proyecto
- ✓ Coordinan los guiones
- ✓ Capacitar a los RVT,S , cuando es un proyecto nuevo
- ✓ Checar los reportes
- ✓ Dar seguimiento a prospectos de clientes

10.- EJECUTIVO DE CUENTA

Descripción Genérica

Diseña proyectos de acuerdo a las necesidades del cliente.

Descripción específica

- ✓ Elaborar y diseñar las propuestas de proyectos
- ✓ Elaborar cotización
- ✓ Determina las horas del proyecto
- ✓ Determina a los RVT,S necesarios
- ✓ Ver si es telemarketing de entrada o de salida
- ✓ Checar las estaciones o líneas que se necesiten, según el proyecto
- ✓ Coordinan los guiones
- ✓ Capacitar a los RVT,S , cuando es un proyecto nuevo
- ✓ Checar los reportes
- ✓ Dar seguimiento a prospectos de clientes

11.-ASISTENTE DE CUENTA

Descripción genérica:

Apoya al ejecutivo de cuenta en todo lo concerniente a un proyecto.

Descripción específica:

- Envía comunicaciones
- Hace presupuestos
- Da atención al cliente
- Archiva
- Concerta citas

12.-ADMINISTRACION

Descripción Genérica:

Efectúa todo lo relacionado con problemas administrativos

Descripción específica:

- Recibe las facturas y documentos que los clientes y el personal efectúan
- Preparará los depósitos bancarios y cheques para proveedores y para el personal de la empresa
- Recibe facturas y revisa, de acuerdo a los presupuestos y órdenes de trabajo para hacer conciliaciones y hacer los ajustes y cargos respectivos

13.- GERENTE DE OPERACIONES

Descripción Genérica

Da salida a las solicitudes de los clientes

Descripción Específica:

- Recibe las solicitudes generadas por telemarketing, tanto las nuevas, como las reprogramadas
- Realiza la relación de las solicitudes
- Mandar las solicitudes al departamento de mensajería correspondiente
- Recibir del departamento de mensajería las solicitudes trabajadas

- Revisión de las solicitudes trabajadas
- Envío de las solicitudes a los diferentes departamentos

14.- GERENTE DE TELEMARKETING

Descripción Genérica:

Realiza la supervisión de todo el departamento

Descripción Específica:

- Elaboración de reportes
- Elabora los guiones telefónicos
- Lleva a cabo la distribución y recepción de órdenes de trabajo
- Recluta y selecciona personal
- Realiza la capacitación del personal
- Desarrolla proyectos
- Revisa la nómina

15.- ASISTENTE DEL GERENTE DE TELEMARKETING

Descripción Genérica:

Auxilia al gerente de telemarketing en todo lo relacionado con el departamento

Descripción Específica:

- Toma decisiones en ausencia del gerente
- Debe tener conocimiento de todos los proyectos existentes
- Coordina a los supervisores
- Hace reportes de los proyectos
- Hace reportes estadísticos

16.- SUPERVISOR DE TELEMARKETING

Descripción Genérica

Controlar y coordinar las actividades que sean necesarias para llevar a cabo y cumplir con los objetivos de los proyectos que le sean asignados .

Descripción Específica

- Elaborar reportes de trabajo por inventario de llamadas
- Completar y mantener al día las formas de ventas y reportes precisos para cada uno de los proyectos que le sean asignados
- Reportar al gerente de telemarketing los resultados obtenidos diariamente por los RVT,S (representantes de ventas por teléfono)
- Coordinar que los guiones sean los adecuados
- Estar totalmente familiarizado con el producto, servicio y guión, así como también lograr que los RVT,S a su cargo lo esten de igual manera
- Mantenerse al tanto de dudas, comentarios y sugerencias de los RVT,S con el fin de coordinar con los departamentos correspondientes la rápida resolución de lo mismos.

17.- JEFE DE PROYECTO

También llamado: Ejecutivo de cuenta

Descripción Genérica:

Diseña un proyecto con el o los clientes

Descripción Específica:

- Propone medios
- Hace presupuestos
- Hace factura de venta
- Supervisa el proyecto
- Hace reportes
- Mantiene informando al cliente de los avances

18.- COORDINADOR DE MENSAJERIA Y ENVIOS

Descripción Genérica:

Coordina todo lo relacionado con paquetes y documentos

Descripción específica

- Coordina la paquetería y los documentos internos
- Controla y coordina los envíos que se realizan en los diferentes proyectos
- Coordina con el servicio postal mexicano y con los mensajeros
- Informa a los ejecutivos de las tarifas para el manejo del envío

19.-REPRESENTANTES DE VENTAS POR TELEFONO

Descripción Genérica:

Llevar de manera eficiente una llamada telefónica de cualquier índole.

Descripción Específica:

- Seguir adecuadamente un guión o script telefónico
- Conocer a fondo el bien y/o servicio que se ofrece
- Saber dar respuestas y soluciones a dudas de los clientes
- Manejar la llamada adecuadamente, de manera de no salirse de los lineamientos
- Entregar el reporte diario de actividades

20.-ASISTENTE DE VENTAS

Descripción Genérica:

Auxilian a los ejecutivos y a los directores en todo lo relacionado a las ventas.

Descripción Específica:

- Apoyan a los ejecutivos
- Apoyan tanto a la dirección general como a la comercial.
- Apoyan las cuentas (clientes)
- Revisan reportes
- Hacen conteo de reportes
- Capturan
- Mandan faxes
- Hacen órdenes de trabajo

CONCLUSIONES

Con el presente trabajo se presentará y entregará, un Manual de Organización a la empresa ENLACE TELEFONICO S.A..

En este Manual se podrá encontrar una forma para organizar su estructura y su personal.

Le permitirá comprender y visualizar de una forma distinta de la que contaba, sus tramos de control y el nivel de su personal.

Ayudara a los miembros de la empresa a comprender mejor su propio ambiente de trabajo, sabrán quien es el personal integrante de la Organización y podrán recurrir con la persona indicada para la resolución de cualquier contingencia.

La empresa contará con un documento en el que pueda identificar y conocer su estructura y funcionalidad, permitiéndole operar en un nivel óptimo, debido a que se delimitó cada función de todos los puestos, buscando obtener un mejor desempeño por parte de su personal y ayudarlo a comprender mejor sus actividades.

Esperando que el presente trabajo, pueda servir no solo a la empresa en cuestión, sino también a todas aquellas que no cuenten y quierán contar con un manual que les ayude a planear su organización.

Buscando cambiar al panorama actual dentro de las empresas, proporcionaremos esta herramienta para que sea utilizada para el beneficio propio de cualquier empresa u organización.

Tratando de con esto de hacer conciencia en la importancia que tiene el contar con un documento tan relevante como lo es:

UN MANUAL DE ORGANIZACION.

BIBLIOGRAFIA

ORGANIZACIÓN Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

AUTOR: GUSTAVO QUIROGA LEOS

EDITORIAL: TRILLAS

TRATADO DE ORGANIZACION DE EMPRESAS

AUTOR: GEORGE DE LEENER

EDITORIAL: AGUILAR

ORGANIZACIÓN

AUTOR: DALE ERNEST

EDITORIAL: TECNICA S.A.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

AUTOR: GEORGE R. TERRY

EDITORIAL: CONTINENTAL

ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

AUTOR: MICKS HERBERT G.

EDITORIAL: CONTINENTAL

MANUALES ADMINISTRATIVOS

CONSULTA EN LA PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA:

COORDINACION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS