

10622
49



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

**RECURSOS HUMANOS
"ELABORACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION
PARA UNA PYME EN EL RAMO DE LAS
TELECOMUNICACIONES"**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

LILIANA ORDAZ ROJAS

ASESORA: M.A. MARIA TERESA MUÑOZ GARCIA



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.

PAGINACIÓN DISCONTINUA



ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
 GOBIERNO FEDERAL
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

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

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

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

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

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Recursos Humanos "Elaboración de un Manual de Organización para una PYME en el ramo de las Telecomunicaciones"

que presenta la pasante: Liliana Ordaz Rojas
 con número de cuenta: 09306565-8 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 09 de Junio de 2003

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>1</u>	<u>B.A. María Teresa Muñoz García</u>	<u>[Firma]</u>
<u>1</u>	<u>L.A. Alvaro González Bendago</u>	<u>[Firma]</u>
<u>1</u>	<u>[Firma]</u>	<u>[Firma]</u>

A mis padres:

Juventino y María de Jesús.

Por su sacrificio para darme todo lo que necesité y por su apoyo en la toma de mis decisiones. Los quiero mucho...

A mis hermanos:

Gilberto y Diana María (+)

Por estar conmigo y porque sentí su apoyo en los momentos difíciles que hemos pasado en casa. Gracias a eso se que nunca estaré sola...

A mi Asesora:

M. A. María Teresa Muñoz García.

Por su valiosa aportación y colaboración en la elaboración de este trabajo. Gracias por su paciencia.

A todos los trabajadores de esta empresa:

Por que sus conocimientos y experiencia son la base del desarrollo de este trabajo.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

A mi querida Universidad:

Por darme la oportunidad de formarme como profesionista. Por el orgullo de ser Puma...

A Dios:

Por darme la oportunidad de existir...

TESIS COM
FALLA DE CUINCE

TITULO

Elaboración de un manual de organización para una PYME en el ramo de las Telecomunicaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, el nivel de desarrollo económico que se ofrece en México ha orillado a muchas personas a que se atrevan a incursionar en el ámbito empresarial.

Esto ha ocasionado que cada día aparezcan en el país un mayor número de pequeñas y medianas empresas (PYME) que buscan ocupar un lugar y mantenerse en un mercado demasiado reducido y muy competido, en el cual, solo algunos sobreviven.

Desafortunadamente, el fracaso de algunas PYME se da por distintas causas, estando entre ellas la falta de conocimiento y experiencia en el área administrativa de las personas.

¿Un manual de organización beneficiará para el óptimo desempeño de una PYME?

OBJETIVO GENERAL

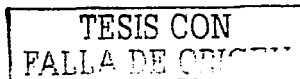
Elaborar un manual de organización para hacer más eficiente la productividad en el nivel operativo y administrativo de una empresa.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Estructurar un análisis y descripción de puestos.
- Involucrar al personal en el proceso.

JUSTIFICACIÓN

El crecimiento y desarrollo de una empresa en el mercado promueve la inversión, la producción y a su vez la generación de empleo.



Una empresa en el ramo de las telecomunicaciones con tres años de vida en el mercado ha comprobado tener un amplio futuro debido a la petición de gran cantidad de proyectos de instalación de equipos de transmisión que recibe de sus clientes.

Sin embargo, su nivel de calidad y productividad se ve mermado por la poca experiencia y conocimiento organizacional. No cuenta con una definición de puestos, por lo que ocasiona problemas en la comunicación entre el personal (quien hará que cosa y como lo hará), incumplimiento de objetivos, pérdida de tiempo y esfuerzos, confusiones en el área operativa y de logística por no saber a quien rendirle cuentas sobre los proyectos y sobre las herramientas de trabajo. En pocas palabras un caos administrativo.

HIPOTESIS

H1: La implementación de un manual organización permitirá el crecimiento administrativo llevándonos a un alto nivel de calidad y productividad.

H0: La implementación de un manual organización no será suficiente para el desarrollo administrativo de una empresa.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. La falta de conocimiento administrativo ¿Será un factor predominante en el fracaso de una PYME?
2. ¿Que tipo de manuales deben elaborarse para el desarrollo de una empresa?
3. ¿Que información se debe recopilar para la elaboración de un manual organizaciones?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

**Protocolo
Índice
Introducción**

1. La organización como fase en el proceso administrativo	1
1.1 ¿Porque es importante la organización en una empresa?	4
1.2 Manuales administrativos	7
1.3 Planeación y elaboración de un manual	9
1.4 Proceso para la elaboración de manuales	15
1.5 Manuales de organización	21
1.6 Preparación del manual	22
2. Pequeñas y Medianas Empresas (PYME)	26
2.1 Concepto de Pequeñas y Medianas empresas	27
2.2 Importancia de las PYME	30
2.3 Clasificación de las empresas	35
2.4 Características de las PYME	37
2.5 Componentes básicos de una empresa	38
2.6 La empresa en el medio ambiente mexicano	39
2.7 Problemas comunes por las cuales fracasan las PYME	40
3. Introducción al Caso Practico	45
3.1 Breve explicación de lo que son las Telecomunicaciones	45
3.2 Antecedentes Históricos	49
3.3 Diagnóstico	50
4. Caso Práctico	

Conclusiones

Bibliografía



INTRODUCCIÓN

En este trabajo de seminario de titulación, se pretende mostrar la importancia actual que tiene la organización como parte del proceso administrativo, el cual es una herramienta que apoya para que una empresa pueda sobrevivir, crecer y trascender en el mercado de las grandes empresas; sobretodo las pequeñas, las cuales tienen una gran importancia en la actualidad como una fuente de empleos y pueden lograr su desarrollo teniendo la visión correcta para su crecimiento.

Por lo anterior se presenta un proyecto de manual de organizaciones, el cual permitirá a la empresa laborar de una manera mas organizada, evitando tiempos muertos y la duplicación de actividades. Además de tener que repetir las instrucciones que se le dan a cada uno de los integrantes de la empresa para que puedan cumplir con su trabajo permitiéndole a éstos saber exactamente que es lo que tienen que hacer y cual es el alcance que tiene el puesto que desempeñan.

En el primer capítulo se aborda el tema de la organización como una fase importante del proceso administrativo. La información que se maneja va desde conceptos hasta importancia dentro de la empresa. Además del proceso de preparación y elaboración de manuales de organización, que es el tema central de este trabajo.

En el segundo capítulo se habla sobre la Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), los diferentes criterios que usan algunos autores para clasificarlas como pequeñas, medianas o grandes empresas. Además de las ventajas y desventajas con las que cuentan dentro del mercado competitivo y las causas por las cuales muchas de ellas no prosperan.

Por último se presenta la propuesta del Manual de organización para una PYME en el área de las Telecomunicaciones, con el cual se pretende apoyar en el proceso de "organización" de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. LA ORGANIZACIÓN COMO FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde hace varios años se ha comprobado que una empresa que tenga deseos de sobresalir en el mercado debe de implantar el Proceso Administrativo para que sea eficiente.

Como ya sabemos el Proceso Administrativo más reconocido es el que nos explica Agustín Reyes Ponce el cual nos maneja las siguientes fases:

- Planeación
- Previsión
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

En este caso nos enfocaremos a la "Organización".

Terry define a una organización como "el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

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

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

"La palabra "organización" se utiliza en dos diferentes sentidos. El primero es el de empresa o grupo funcional. El segundo es el proceso de organizar es decir la manera en la que se lleva a cabo el trabajo y como se asigna al personal para alcanzar los objetivos de la empresa".¹

La organización nos permite utilizar los recursos con los que cuenta de una manera equilibrada. Además de coordinar todas las actividades o trabajos que se realizan en la empresa para alcanzar los objetivos propuestos (en este caso en la planeación) y así mantener una relación entre el trabajo y el personal que lo ejecutará.

Algunas personas se encuentra en desacuerdo con la organización ya que dicen que sin ella se obliga al trabajo en equipo porque las personas se vuelven multifuncionales y saben que tienen que cooperar para lograr terminar cualquier cosa. Sin embargo, también sabemos que hay personas capaces, que conocen la forma en que sus actividades se relacionan con los demás y que desean cooperar para trabajar juntas y así, desempeñar cualquier trabajo en equipo.

En muchos casos los resultados de una buena organización son buenos debido al esfuerzo individual, esto quiere decir que la organización limita las actividades de una persona a través de la descripción de puestos.

La organización tiene algunos principios los cuales son:

- Principio de Especialización: " Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad mas limitada y concreta, se obtiene de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza." ²
- Principio de Unidad de mando: En cada función realizada deberá existir un solo jefe, esto evitará que el trabajador reciba órdenes sobre un mismo trabajo de dos personas distintas.

¹Servulo Anzola Rojas, Administración de pequeñas empresas, México 1993, Pág. 52.

² Agustín Reyes Ponce. Administración de empresas, teoría y practica, México 1976, Pág. 213.

- Principio del equilibrio de autoridad – responsabilidad: La autoridad, a nivel organigrama, se ejerce de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba. Se debe establecer el grado de responsabilidad y la autoridad que le corresponde a cada uno de los jefes.
- Principio de equilibrio de dirección-control: La delegación de funciones es esencial para evitar la saturación de actividades en una sola persona, por lo que se debe controlar esa delegación.

" Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o graficas de organización y se complementan con los análisis de puestos".³

Debemos tomar en cuenta el sistema de organización con el cual se dirige la empresa. Existen varios de estos sistemas los cuales permiten la división de las funciones y la autoridad de los jefes.

Se debe analizar con que tipo de sistema se esta trabajando en la empresa, que tan eficiente ha resultado y si no, analizar cual podría convenir para el desarrollo de la empresa. A continuación se presentan tres sistemas fundamentales:

- *Organización Lineal o Militar:*

Este tipo de organización es útil en las pequeñas empresas, puesto que, es en donde la responsabilidad y la autoridad corren en una misma línea, el trabajador solo tiene un jefe, no recibe ordenes mas que las de él, y solo le reporta a él. Este tipo de organización tiene algunas ventajas puesto que es muy sencillo, no hay problemas de autoridad con otro jefe, el trabajador actúa rápidamente, y crea una firme disciplina ya que para los trabajadores, él es el único jefe. Pero no es flexible en caso de que la empresa crezca, impide la especialización y es muy difícil capacitar a un jefe para que coordine todos los aspectos que tendrá a su cargo. Además de que algunos jefes proceden de forma contraria a lo estipulado ya que se sienten "propietarios" de su puesto.

³ Agustín Reyes Ponce, Administración de empresa, teoría y practica II, México, 1976, Pág. 221.

- **Organización funcional o de Taylor**

Este tipo de organización propone la división del trabajo, que cada quien ejecute una actividad y además tuviera autoridad cada uno en su propio campo, por ejemplo en una fábrica: el departamento de producción y el departamento de personal, ambos con responsabilidad, pero en sus respectivas áreas y con el personal respectivo. Tiene como ventajas que los jefes por su especialización se vuelven más eficientes y la posibilidad de adaptarse al cambio en caso de que este se presente.

El problema es que es muy difícil la autoridad y responsabilidad de cada uno de los jefes llevándonos a la duplicidad de mandos y fugas de responsabilidades, además, es muy fácil que se quebrante la disciplina.

- **Organización Lineal o Staff**

Este sistema aprovecha las ventajas y evita las desventajas de los dos sistemas anteriores es decir: de la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad de un solo jefe para cada función, pero este jefe recibe asesoramiento especializado para cada función.

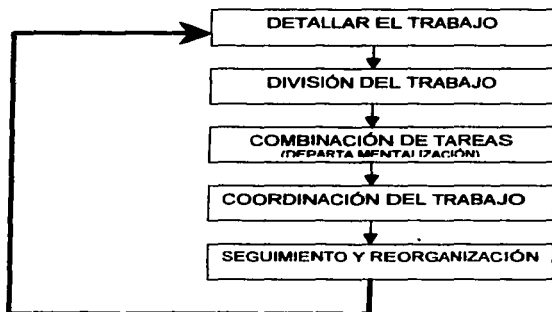
Es el más utilizado sobre todo por grandes organizaciones. Su éxito se debe al "asesoramiento y servicio" que otorgan. Aunque también tiene desventajas ya que existe confusión de la autoridad lineal y el Staff; de que los jefes de línea tratan de poner el mal a los Staff pues los consideran intrusos y lo del Staff consideran incompetentes a los jefes de línea. Además de que sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia debido a los "celos profesionales".

1.1. ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA?

Todas las empresas han sido creadas para alcanzar un fin de servicio, para producir y vender, etc. Pero para que se puedan alcanzar esas metas es importante que antes se definan las tareas a realizar.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El siguiente esquema es una representación de los pasos que según Servulo Anzola Rojas deben seguirse en el proceso de organización:



1.1 El proceso de organización⁴

La organización de una empresa no es algo fácil ya que requiere adaptar la forma en como vamos a llegar a nuestras meta con los objetivos y planes de la empresa. De esto se derivan dos razones por las cuales se debe organizar una empresa:

- El tamaño de la empresa, aunque en el caso de una pequeña empresa, entre menos personas son es poca la necesidad de organizar. Pero si hablamos de medianas o grandes empresas nos damos cuenta que el tamaño cambia la magnitud de los problemas, por lo cual se debe estructurar una organización formal para impedir el desorden, el caos, conflictos personales, y a que los objetivos de la empresa no se logren.

⁴ Servulo Anzola Rojas, Administración de pequeñas empresas, México, 1993.

- **Diferenciación de actividades:** Para que este punto quede claro solo hay que observar las diversas tareas que se realizan en una empresa para que pueda comprender que tan importante es el problema.

Existen algunos elementos esenciales los cuales nos permiten estudiar ampliamente la forma en la que será elaborado nuestro proceso de organización.

Organización Formal

"Organización formal significa la estructura intencional de roles de una empresa formalmente organizada."⁵

Entendemos por *organización formal*, toda aquella estructura planeada la cual establece patrones de relación entre los trabajadores.

Tener como característica que es una estructura en la cual los trabajadores realizan sus actividades juntos para lograr los objetivos del grupo y les permite desempeñarse efectivamente en las actividades relacionadas con dicho objetivo.

La organización formal es una guía de la manera en que deben ser realizadas las actividades. Esto se puede representar mediante organigramas, manuales de organización, descripción de puestos y cualquier otro documento formal.

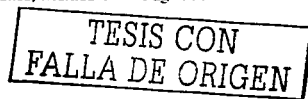
"La existencia de este tipo de organización no depende de sus miembros particulares; su propósito es de carácter práctico, es decir, sus miembros no se ven emocionalmente involucrados en la interacción necesaria para alcanzar las metas del grupo ya que interactúan en papeles segmentarios."⁶

Organización Informal

Una organización informal se entiende por la realización de una actividad colectiva que no esta relacionada con el objetivo del grupo directamente.

⁵ Harold Koontz, Elementos de Administración, México 1991.

⁶ José S. Méndez, Sociología de las organizaciones, México 1997 Pág 111



Esto quiere decir que son actividades que no están plasmadas en los manuales de organización sino que surgen espontáneamente de los trabajadores. Se puede decir también que son relaciones personales que no son requeridas por la organización formal, como una salida de un grupo de trabajadores para ir al cine o a tomar un café.

La división del trabajo

Esto se refiere a la distribución de las actividades a los trabajadores para que sus esfuerzos individuales den como resultado el logro de los objetivos de grupo. Entre más grande sea la empresa, habrá mas división de trabajo y por lo tanto habrá mas departamentos. Esto requerirá que todas las actividades se organicen de tal manera que haya posibilidad de asignarlas al personal. También se deberá establecer políticas y normas para los distintos departamentos de la organización.

Extensión del puesto

Algunos autores dicen que la sobre especialización tiene efectos negativos sobre la eficiencia de la producción. Los programas para la extensión de puestos se utilizan para que se eleve la moral y la eficiencia de los trabajadores aumentando el numero de tareas. Cabe mencionar que debe existir un equilibrio entre la división del trabajo y la extensión del puesto. Se deben maximizar la eficiencia de la especialización y minimizar los efectos negativos sobre la moral y la productividad del personal.

1.2 MANUALES ADMINISTRATIVOS

El empleo de los manuales se hizo para ser utilizados como auxiliares y obtener el control deseado sobre el personal de una empresa, políticas, procedimientos y otras prácticas para que el trabajador se desenvuelva en la empresa de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

"Los manuales de organización son documentos que nos indicarán las actividades que se debe hacer entre los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea grupal o individualmente."

⁷ Joaquin Rodriguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos, México 2000, Pág. 55

El objetivo de los manuales es instruir al personal sobre los objetivos, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc. También permiten precisar las funciones relacionadas con cada uno de los puestos de la organización y a que se realicen correctamente. Además de que integran y orientan al personal de nuevo ingreso para que sea más fácil su incorporación a su nuevo grupo de trabajo proporcionándole la información básica.

Los manuales se clasifican de 3 formas:

1. Por su contenido

- Manuales de historia de la organización;
- Manuales de organización;
- Manuales de políticas;
- Manuales de procedimientos;
- Manuales de contenidos múltiples (dos contenidos: historia y organización por ejemplo);
- Manual de adiestramiento o instructivo;
- Manual técnico.

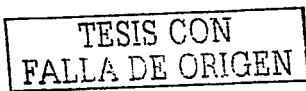
2. Por su función específica

- Manual de producción;
- Manual de compras;
- Manual de ventas;
- Manual de finanzas;
- Manual de contabilidad;
- Manual de crédito y cobranza;
- Manual de personal;
- Manuales generales (2 o más funciones).

3. Por su ámbito de aplicación

A) General

- Manual general de organización;
- Manual general de procedimientos;
- Manual general de políticas.



B) Específico

- Manual específico de reclutamiento y selección;
- Manual específico de auditoría interna;
- Manual específico de políticas de personal;
- Manual específico de procedimientos de tesorería.

1.3 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL

"Es muy importante hacer una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios y que también justifique el gasto y el tiempo invertido en el y que se distribuya oportunamente."⁸

Para esto es muy importante marcar los siguientes puntos:

- *De quien es la responsabilidad:*

Este punto es importante, ya que se debe estipular quien será el encargado de la organización para elaborar los manuales porque muchas veces al no tener esto definido la empresa termina con una cantidad de manuales que tienen un formato, diseño y estilo distintos entre sí, y lo más grave; manuales que se contradicen entre sí.

Para esto existen dos posibles soluciones. La primera sería crear un departamento que se encargue de marcar las políticas de trabajo, la estructura organizacional, la fijación de los procedimientos, la aplicación de técnicas y la simplificación del trabajo. Para esto, este departamento debe de situarse en un nivel jerárquico lo mas elevado posible y poder ejercer una responsabilidad directa. A veces son denominadas como *Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos, Servicios Administrativos, Planeación y Organización*, etc.

La segunda solución es, en caso de que no exista una unidad de este tipo, contratar servicios profesionales de un despacho de consultores externo el cual se encargaría de hacer este trabajo técnico.

⁸ Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y utilizar los manuales administrativos, México 2000, Pág., 67

• **Planeación de la elaboración de manuales:**

La planeación, significa identificar por anticipado que medios y que procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

Es estudiar una acción futura, estudiando las actividades que se deberán llevar a cabo y en que orden, involucrando a los instrumentos y al personal para llegar a un objetivo específico.

Esta planeación tiene dos motivos fundamentales:

- a) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar;
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa (finanzas, instrumentos, personal, organización, etc.).

Estos motivos nos permitirán de terminar con mas facilidad lo se debe hacer en el futuro, quien deberá hacerlo, cuando, donde y como.

La falta de una buena planeación nos arroja varios inconvenientes claros como retrasos en la obtención de resultados, falta de información, duplicación de trabajos, excesos de trabajos, el tener que obligar al personal para que trabaje horas extras, elegir maquinaria y equipo inadecuadamente y la poca importancia que se le pone a la distribución de los puestos de trabajo.

Para poder elaborar una buena planeación se deben tomar en cuenta algunos puntos importantes:

- a) Disponer del tiempo suficiente para la planeación: si no se planea cuidadosamente es probable que se presente muchos problemas que nos hagan perder el tiempo;
- b) Hacer que otras personas revisen los planes: no solo el supervisor debe revisar los planes, también pueden hacerlo las personas que elaboran los manuales;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- c) Confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal;
- d) Planear desde ahora las actualizaciones. Hasta los mejores manuales necesitan revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses posteriores a su implantación;
- e) Anticiparse a los problemas: Prepararse para ellos da como resultado un gran beneficio.

• *Programación del Plan:*

Ahora viene la formulación del trabajo. En este punto se deben tomar en cuenta las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de graficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo. Existen dos técnicas para la elaboración de manuales: las graficas PERT y CMP. Estas técnicas dan buen resultado por separado pero son más eficaces cuando se combinan.

PERT significa "Técnicas de Evaluación y Revisión del Programa" (Program evaluation and review Technique), las siglas CPM "Método del camino crítico" (Critical Path Method). Estos son diagramas de flujo en los que se incluyen periodos.

Para elaborar estas graficas necesitamos lo siguiente:

- a) Dividir la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas. Cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica PERT;
- b) Determinar la secuencia en la que se deben de realizar las actividades como la recopilación de información de varias fuentes distintas esto se puede llevar a cabo durante el mismo periodo;
- c) Estructurar la secuencia en forma de gráfica de flujo;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- d) Determinar una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica;
- e) Especificar la estimación de tiempo para cada una de las etapas de la gráfica;
- f) Determinar el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.

Las rutas no crítica, tienen un margen de tiempo más amplio en cuanto a la trayectoria de ejecución se refiere. Este margen más amplio de tiempo puede ser de mucha utilidad. Si se sufre un retraso en una trayectoria no crítica, se sabrá con exactitud cuanto margen se tiene antes del que el manual se salga del programa estimado. Por el contrario, la ruta a la cual se representa la cantidad mínima de tiempo en la que se puede terminar la elaboración del manual. "Cualquier decisión que se tome para la ejecución de una actividad en la ruta crítica retrasa la conclusión del manual."⁹

Otra técnica de programación que sirve para planear la elaboración de manuales es la gráfica de barras o de Gantt. Para preparar una gráfica de barras el proceso de elaboración de los manuales también se divide en un número determinado de actividades.

La gráfica de barras se usa en la misma forma que la gráfica de Pert para planear todo el proceso de elaboración. Sin embargo, a diferencia de ésta, la gráfica de barras no indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso. Por esta razón se prefiere casi siempre la gráfica de PERT como instrumento general de la planeación.

La gráfica de barras es más eficaz para planear el papel de cada persona en la elaboración del manual, todos los que participan en el proyecto deben tener una gráfica de barras para especificar sus responsabilidades y controlar el avance, cada analista de manera clara.

• **Presupuesto:**

Este es el último paso en la planeación de un manual. El problema es que no existe una

⁹ Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y utilizar los manuales administrativos, México 2000, Pág. 70.

forma general para presupuestar la elaboración de un manual. Pero si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser congruente. Cuando se solicita el tiempo que se utilizará para cada etapa del proceso de elaboración también se puede solicitar una estimación de los costos y cuanto tiempo se mantendrá esa estimación.

Los costos en el presupuesto dependerán mucho del sistema presupuestal de la organización. Hay algunas empresas que cargan todos los gastos al departamento que solicitó el trabajo. Otras empresas le cargan a su departamento solo los gastos ajenos o adicionales que se requieren para producir los manuales y otras cuentan con departamentos que elaboran los manuales administrativos por lo que ellos absorben todos los gastos.

Como costos se pueden contemplar los siguientes:

- Cubierta o encuadernación;
- Comunicaciones (correspondencia, teléfono, etc.);
- Costos de distribución;
- Dibujo (pastas, gráficas, dibujos, etc.);
- Papel;
- Mecanografía y tipografía;
- Impresión (fotocopiado, mecanógrafo).

Costos del tiempo del analista:

- Auxiliar de analista;
- Supervisor o coordinador;
- Revisor;
- Mecanógrafas;
- Dibujantes.

En este presupuesto se debe tomar en cuenta las actividades, porque es necesario hacerlas. También son un costo y si no se presupuestan desde ahora mas tarde habrá problemas para la autorización de esos gastos. Y cuando tenga que presentar un presupuesto de manualización se debe incluir la gráfica PERT para que se muestre con

claridad como es que cada costo se relaciona en el proceso de elaboración y porque son necesarios.

En la siguiente página se muestra un formato con el cual servirá como guía para poder programar los tiempos de elaboración del manual.

TAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de oficios dirigidos a funcionarios • Preparación de formularios para registrar la información. 										
2	ESQUEMATIZACIÓN DEL MANUAL <ul style="list-style-type: none"> • Preparar el contenido del manual 										
3	REDACCIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Redactar el borrador de los manuales • Elaborar gráficas • Formatos del manual 										
4	APROBACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Revisión por parte del responsable de la manualización • Hacer cambios y correcciones 										
5	Revisión Final										
6	Impresión y encuadernación del contenido del manual										
7	Distribución y control <ul style="list-style-type: none"> • Distribuir los manuales y dar instrucciones • Registro de los departamentos que tienen manuales 										

1.2 Programa de manualización¹⁰

¹⁰ Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos, México 2000, Pág. 73.

Para una buena definición de puestos se debe de tomar en cuenta el giro de la empresa, si es una empresa de servicio necesitará personal capacitado; si es una empresa de comercio requerirá productos que se puedan vender además de buenos vendedores; si es una empresa de producción necesitará maquinaria y trabajadores adecuados para elaborar el producto.

El siguiente paso es, dividir las actividades para cada uno de los puestos y esos puestos deben ser ocupados por determinadas personas con ciertas aptitudes con las que deberá contar para que el trabajo se haga lo mejor posible.

Para la división se debe tomar en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar con esas actividades.

Para esto se necesita saber:

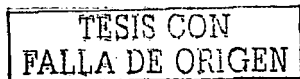
- a) Que se hace en el puesto y especificarlo paso por paso de forma sencilla; esto nos permitirá eliminar aquellas actividades que sean idénticas;
- b) definir cuales son las maquinas, equipos, accesorios o materiales que utilizará para la ejecución de la labor y ;
- c) establecer su zona de trabajo.

1.4 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES

1.4.1 RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Para obtener esos datos se puede hacer de varias formas. Una de ellas sería la investigación documental al entrevistar a la persona que ocupa ese puesto; otra forma es la aplicación de cuestionarios y por último la observación directa.

Esta recopilación de información también nos arroja una estadística de cuantas veces se repite una labor específica en la jornada de trabajo por ejemplo, una secretaria ¿cuantas



veces contesta el teléfono en el día?, ¿habrá otras actividades que se realicen solamente una vez a la semana en inclusive una vez al año?.

PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN

Lo primero que se debe hacer es analizar y depurar la información para poder facilitar su manejo y ordenar la que debe ir incluida en el manual.

Es importante tener un mismo parámetro en cuanto a la redacción y presentación de la información para que todos los manuales tengan el mismos formato.

Es importante también ir marcando las contradicciones que se van presentando en la información para poder depurarlas más adelante, para esto se necesita hacer una reunión con los representantes de cada una de las áreas que serán incluidas dentro del manual.

En este proceso es muy importante que el analista de un buen trato y tenga buenas relaciones humanas con el personal ya que existen varios intereses que pueden producir desinterés o resistencia para que los manuales no se concluyan con éxito, o bien, que no se apliquen las indicaciones que se incluyeron en los mismos, en la forma debida.

REDACCIÓN

En esta paso de debe definir primero de que materia se trata el manual (procedimientos, políticas, organización, etc.) También hay que tomar en cuenta a que personas irá dirigido el manual, esto con el fin de que el lenguaje utilizado sea claro y comprensible.

Para que exista una buen redacción de manuales se debe establecer un programa de trabajo, esto quiere decir que se debe planear un periodo considerable para la redacción porque puede suceder que los redactores se sientan presionados por el tiempo haciendo que la calidad del trabajo disminuya.

ELABORACIÓN DE GRÁFICAS

La mayoría de los manuales son textos escritos pero a veces es necesario utilizar

técnicas visuales para que las personas entiendan mejor el contenido.

Las técnicas visuales más utilizadas en los manuales son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio, formas, etc. Estos deben ser elaborados de forma sencilla y con una presentación uniforme para facilitar su entendimiento.

FORMATO Y COMPOSICIÓN

Ya que está recopilada y organizada la información para el manual, se tiene que analizar con que formato se presentará cada manual ya que de esto dependerá la facilidad de lectura, consulta, estudio y conversación, además será confiable para su lectura por su apariencia y orden.

La apariencia es muy importante ya que de esto dependerá que un manual sea leído o no. Para una persona es mucho más cómodo leer cualquier texto con márgenes amplios, muchos espacios en blanco y con tipo de letra grande y clara, que leer uno con letra pequeña y sin márgenes.

Existen otros puntos que se deben tomar en cuenta en el formato de los manuales:

- **Número de páginas:** Consiste en decidir como numerar las páginas:
 1. Numeración de páginas por secciones. (1 –10 "Pagina 10 de la sección 1")
Este método es adecuado si solo se añadirán o disminuirán paginas al final y no en el centro.
 2. Numeración de las páginas de documentos: Se redactan individualmente cada política, procedimiento o puesto. Este método es más sencillo porque si existen revisiones y modificaciones en el manual solo se cambia esa sección.
- **Composición:** Esto se refiere a una buena distribución de texto para que se facilite su lectura. Se deben de seguir ciertas reglas:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Usar los espacios en blanco con eficacia;
2. dejar márgenes amplios;
3. no poner sangría en los párrafos y;
4. usar la sangría en bloque en todos los niveles del texto.

• **Encabezamiento de páginas:** Esto es, una zona en la parte superior de cada hoja designada especialmente para poner información básica: título del manual, título de la política, procedimiento, instructivo, etc., los números del formato y de la página y la fecha de publicación. Esto permitirá al trabajador hacer consultas rápidas. Este paso se utiliza frecuentemente en los manuales de políticas y procedimientos.

REVISIÓN Y APROBACIÓN

• **Revisión:** Este es un punto muy importante que debe tomar en cuenta el encargado de la elaboración de los manuales ya que de una buena revisión se podrán hacer las correcciones necesarias. Para reducir los problemas de revisión se debe reunir anticipadamente a los analistas y revisar el material que contendrá el manual, haciendo hincapié en la responsabilidad que cae tanto en el analista como en el coordinador y los deseos de cooperación y apoyo incondicional.

El coordinador debe hacer lo siguiente:

1. Revisión justa y objetiva del material;
2. Hacer críticas constructivas del trabajo, recalcando tanto lo bueno como lo que necesita corrección;
3. Hacer una revisión a detalle desde el principio;
4. Revisar y devolver el material dentro del periodo acordado de revisión;
5. Evitar cambios solo por gustos personales.

Cuando se tiene el proyecto completo se debe hacer una última revisión, convocar a una junta a la que asistan todas las personas involucradas, para verificar que la información este completa, sea real y la necesaria para su fin, además de que no caiga en contradicciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• La aprobación: Se debe llevar con las autoridades correspondientes para poder iniciar la impresión y después la distribución del material. Esta aprobación se hace de 2 maneras:

1. Que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja por ejemplo:

Elaboro:	Fecha:	Aprobó:	Fecha:
----------	--------	---------	--------

2. La aprobación se pone en una hoja y se coloca al principio del manual.

HOJA DE APROBACIÓN	
Manual:	Elaboró:
	Fecha de elaboración
	Fecha de implantación
	Fecha de revisión
Aprobación:	Firmas

DISTRIBUCIÓN Y CONTROL

Distribución. Para esto se recomienda organizar unas platicas de difusión y de instrucción sobre su uso y la necesidad de realizar las funciones y actividades indicadas en el mismo.

Sin embargo existe un problema en la distribución y control de manuales ya que hay que tomar en cuenta que estos manuales tienen un costo y por lo mismo no se deben repartir innecesariamente. Según el puesto y lo que desempeña es lo que determina si alguien recibe un manual o no.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Es importante recalcar que las personas que están directamente involucradas en el uso de los manuales deben de conocer muy bien el contenido y puedan consultarlos por lo tanto solo a ellos hay que proporcionárselos.

Y la única persona que debe tener un juego completo de estos manuales es el Gerente General y la Dirección Superior.

Control : Se debe hacer una selección y registro de las personas y departamentos que deben contar con ejemplares de los manuales para proporcionarles de manera permanente la información necesaria para que puedan estar actualizados dichos ejemplares.

Por eso, hay que asignar un número a cada ejemplar y llevar un registro de la persona que tienen uno. Esto evitará que los manuales se extravíen. Además se debe tener mucho cuidado con los manuales ya que es información que le compete a la empresa y debemos evitar que caiga en manos de los competidores cuando alguno de los trabajadores salga de la empresa y probablemente busque trabajo en la competencia. Aquí es conveniente que antes de que abandone la empresa regrese esos manuales al departamento en el que laboró. Otro punto importante es que tienen un costo y el hecho de que se extravíe alguno implica que se tendrá que proporcionar otro al trabajador.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Un manual nunca quedará concluido ya que puede suceder que en la etapa de impresión exista alguna modificación importante en el desarrollo de una actividad quedando la información del manual obsoleta.

Para poder mantener los manuales siempre vigentes se deben hacer revisiones periódicas. Ya que si no se actualizan se pierde el tiempo y el dinero que se invirtieron en ellos. Es recomendable que estas previsiones se planeen cuando se empieza a elaborar el manual.

Esto nos muestra que la actualización de los manuales es una tarea permanente. Si los manuales también contienen aspectos legales se deberán revisar una vez al año.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Algunas empresas realizan sus actualizaciones conforme el manual lo va requiriendo. Puede darse el caso de que, debido a las circunstancias, las personas encargadas de la actualización tengan que trabajar lo más rápido posible. El problema en este caso es que se apruebe la revisión. Así que se deben establecer procedimientos y determinar tiempos razonables de entrega del material revisado para las actualizaciones.

La revisión deberá hacerse por lo menos cada año y cuando el contenido de los manuales cambie con rapidez se deberá hacer dos veces al año.

Además que se puede planear que la revisión sea por secciones en lugar de intentar actualizarlo todo al mismo tiempo.

1.5 MANUALES DE ORGANIZACIÓN

"Los manuales de organización representan el análisis de las gráficas o cuadros sintéticos de la organización"¹¹

Los manuales de organización son una herramienta para que, aquellas personas que pertenecen a la empresa y las externas, conozcan la descripción y el funcionamiento de la empresa.

Estos manuales muestran la estructura de la organización de una empresa, señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, jerarquías, grados de autoridad y responsabilidad. Además de las funciones y actividades de las unidades organización de la empresa.

Estos manuales tienen como objetivos específicos.

- a) **Mostrar una visión más amplia de empresa;**
- b) **Delimita las funciones de cada uno de los departamentos de la empresa para evitar la duplicidad y detectar las omisiones;**
- c) **Ayudan a que el trabajador ejecute sus labores de formas correcta;**

¹¹ José Antonio Fernández Arenas, Proceso Administrativo, México 1991, Pág. 192

- d) Permite ahorrar tiempo y esfuerzo evitando la repetición de instrucciones y así sacar el mejor proyecto del factor humano;
- e) Facilita el reclutamiento y selección del personal;
- f) Sirve para orientar al trabajador de nuevo ingreso para que se pueda incorporar en los departamentos.

Estos manuales de organización son muy importantes ya que, todos los recursos de una empresa deben ser organizados antes de que se proporcionen los puestos de trabajo. Además de que centralizan los objetivos de la empresa, analizan a cada uno de los departamentos y muestran una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Hay algunos manuales que por lo regular solo contienen organigramas, otros contienen información que permita mostrar los objetivos de la empresa, los canales de comunicación, las bases sobre las cuales se diseñó la estructura de la empresa, relaciones entre el personal y las autoridades, deberes y responsabilidades de cada puesto específico, en fin, indican donde y quien debe hacer el trabajo.

Existen 2 tipos de manuales de organización como son:

- *Manuales generales de organización.*

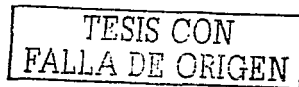
Son aquellos que abarcan toda una empresa. En estos manuales se puede incluir un poco de historia acerca de la empresa.

- *Manuales específicos de organización*

Estos se ocupan de las funciones de operación de algún departamento en particular o una sección de la empresa. Además de que contienen un apartado con la descripción de puestos.

1.6 PREPARACIÓN DEL MANUAL

Antes de empezar a elaborar el manual, se deben hacer varios cuestionamientos para



poder determinara que es lo que se quiere y hasta donde se puede llegar:

1. ¿Cuál es el objetivo por el cual se quiere elaborar un manual de organización?
2. ¿Cuales serán los beneficios que se obtendrán al hacer este manual?
3. ¿Que espera el individuo o el departamento al elaborar este manual?

Después de responder a estas preguntas es recomendable ponerlas por escrito para que el usuario aclare sus ideas y asegurar que su comportamiento sea de una manera especifica.

CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

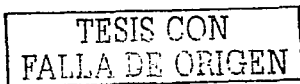
El contenido puede variar de acuerdo al tipo de información que se desea detallar. Algunos apartados generales que debe contener el índice de un manual de organización son los siguientes:

1. Identificación;
2. Índice;
3. Introducción;
 - 3.1. Objetivo del manual;
 - 3.2. Ámbito de aplicación;
 - 3.3. Autoridad;
 - 3.4. Como usar el manual;
4. Directorio;
5. Antecedentes Históricos;
6. Base Legal (en el caso de un organismo público);
7. Organigrama;
8. Estructura funcional;
 - 8.1. Objetivos de cada uno de los departamentos.

1. Identificación

Aquí se enlistan los datos de la empresa como:

- Nombre, título y extensión de manual (general o específico);



- lugar y fecha de publicación;
- número de revisión y;
- unidad responsable de su elaboración.

2. Índice y contenido

Proporciona a detalle como esta conformado el manual, con conceptos y temas, estos deben ser referenciados con números o letras. Es recomendable que se usen espacios en blanco, sangrías o mayúsculas para diferenciar al tema de los subtemas y su relación.

3. Introducción

En este apartado se explica al trabajador para que es el manual, cuando se elaboró o efectuó la última revisión y los puntos básicos que se pretenden cumplir a través de él. A quien va dirigido, como se usará, como y cuando se harán las revisiones y actualizaciones. Es conveniente que también incluya un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual. Eso sí, debe ser breve para que el trabajador no pierda el interés leyendo una introducción tan larga y pomposa.

Solo incluir el tema del manual, como le afecta en sus labores y como pueden usarlo.

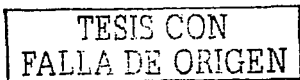
4. Directorio

Consiste en hacer un listado de los principales funcionarios del área descrita en el manual, así como sus cargos

5. Antecedentes Históricos

Esta parte consiste en hacer una descripción de la empresa o del departamento en cuestión, además de incluir información acerca del desarrollo histórico.

6. Legislación o base legal (en caso de organismos públicos)



En este apartado se citan los principales ordenamientos jurídicos como constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos, en donde se derivan las atribuciones de cada uno de los departamentos de la empresa.

7. Organigrama

Esto se refiere a una representación gráfica en donde se representa la posición de los departamentos de la empresa y la relación entre ellas, los niveles jerárquicos, líneas de comunicación, etc.

8. Estructura Funcional

Aquí se hace una descripción de las actividades de cada uno de los puestos de los departamentos de la empresa que les permiten cumplir con sus responsabilidades y deberes. Para esto se deben indicar primero, los objetivos del departamento, además que se deben de establecer los mismos puestos tanto en los manuales de organización como en el organigrama y por último se debe empezar la descripción de las funciones con un verbo en tiempo indefinido.

2. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME)

Es difícil enriquecerse cuando se esta trabajando para otro. La administración de un negocio propio cuando menos proporciona oportunidad de ganar más dinero, pero enriquecerse depende en gran parte de lograr que la empresa tenga éxito.

Los grandes negocios son pequeñas empresas que lograron desarrollarse. Si un negocio llega a triunfar en grande, el fundador podría considerar la posibilidad de cotizar en la Bolsa de Valores, lo que incrementará sus utilidades y le permitirá competir en el mercado de las grandes empresas.

Sin embargo para muchos empresarios, algo más importante que la riqueza es la libertad que se obtiene al ser su propio jefe. Los propietarios son absolutamente independientes y pueden planear su negocio y administrarlo sin hacer planes a largo plazo y en la forma que quieran. También les brinda la oportunidad de trabajar en un área que realmente disfrutan. En cuanto a impuestos se refiere, las personas auto empleadas tienen más concesiones que los empleados normales respecto a los ingresos.

Es por eso que, a cada instante, se inician en todas partes del país cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su iniciación y subsistencia pero muchos de ellos sucumben debido a la multitud de problemas con que se encuentran así como a la falta de capacitación técnica y administrativa para resolverlos.

Las PYME constituyen hoy en día el centro del sistema económico de nuestro país, por tanto, las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social, puesto que sus efectos se transmiten y se multiplican en cadena en cualquier actividad de los pueblos.

Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer aparentemente insignificante, pero es su tamaño de conjunto en realidad grande, no solo en cifras, sino por su contribución en la economía.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1 CONCEPTO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Algunos autores consideran que a estas empresas se les denomina pequeña o mediana en base al número de personas que conforman, en este caso es un número reducido (5 a 25 personas). Otros las definen como empresas que se desenvuelven en el mercado local como una tienda de abarrotes, farmacias, peluquerías, etc.

Invariablemente las empresas deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y al volumen de operaciones.

¿Cómo podría definirse una PYME? La respuesta a esta pregunta varía de persona a persona, esto presenta un asunto relativo a las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa.

Pierre Yves Barriere

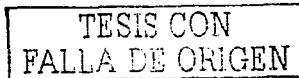
Constituye una parte del grupo conocido como pequeñas y medianas empresas, "aquellas en las cuales la propiedad del capital se identifica como la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a una característica de conducta y poder económicos".

Asociación de Empresas Pequeñas (SBA)

Define a la PYME como "aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera."

Secretaría de Economía

Para determinar si una empresa legalmente constituida es micro, pequeña y mediana, se presenta la siguiente tabla en base a los criterios establecidos por la Secretaría de Economía de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la cual es publicada en el Diario Oficial de la Federación y es como sigue:



Estratificación por Número de Trabajadores			
Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

2.1 Estratificación por Número de Trabajadores¹

Con este criterio, el contribuyente podrá determinar fácilmente si su empresa es pequeña o mediana, o bien rebasa esta clasificación.

CRITERIO DE MAGNITUD

Sin lugar a dudas, el problema de definir la magnitud de la empresa es uno de los más discutidos por existir criterios tan distintos relativos a este tema y a la vez porque todos los conceptos que se han tratado de establecer siempre están condicionados a distintos fines y circunstancias como se observa en los siguientes conceptos:

El Medio Ambiente

"Tomando en consideración a dos empresas del mismo tamaño y tipo pero situadas en dos países diferentes en cuanto a un desarrollo, un concepto general, no podría aplicarse a dichas empresas en magnitud ya que la situada en el país más desarrollado puede considerarse en él como una empresa pequeña y la establecida en el menos desarrollado tal vez se considere como mediana."²

Además el nombre de PYME tiene diferentes significados en tiempo y lugar, pues no es lo mismo referirse a la pequeña y mediana industria o comercio de un país desarrollado, que a la de uno en proceso de desarrollo.

¹ Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, capítulo I, artículo 3

² Joaquín Rodríguez Valencia, Como administrar pequeñas y medianas empresas, México 1994, Pág. 60

El Giro

Bajo este aspecto, la magnitud de una empresa se encuentra considerada a la actividad que explote, por ejemplo: la industria siderúrgica y la de confección son muy diferentes, ya que la primera requiere un capital considerable, instalaciones más complicadas, procesos altamente tecnificados, etc. Y la segunda puede operar en un pequeño taller con sencillas maquinas de tipo casero o domestico procedimientos de fácil operación, etc. Por lo que se deduce una pequeña planta de la industria siderúrgica puede ser mucho mayor que un gran taller de confección, esto depende del mercado que domina.

Este criterio establece la magnitud de la empresa según la zona o número de clientes que abastece no importando en sí el tamaño de planta, capital, personal, etc.

El Financiamiento

En este caso la magnitud de la empresa dependerá principalmente del capital con que cuenta.

La producción

Una empresa puede ser considerada como pequeña mediana o grande de acuerdo con el volumen de productos que fabrique.

Según Reyes Ponce hay dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa. Tomando estos criterios, se concluye que la PYME puede considerarse como la que de ordinarios cuenta con un aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres grupos fundamentales:

1. El destinado a la producción de bienes o servicios
2. El encargado de la distribución colocación o ventas.
3. El encargado de las funciones, finanzas y control.

Hay ramas de la actividad económica desarrollada generalmente por PYME y otras en que la naturaleza misma de la actividad industrial requiere la creación de empresas de mayor tamaño. Así por ejemplo no es lo mismo hablar de una industria química que de una pequeña "industria de productos manufacturados" ya que los montos de inversión y ocupación de fuerzas de trabajo requeridos en cada caso son muy diferentes.

Los criterios que se toman en cuenta para efectuar la clasificación de las ramas en pequeñas medianas o grandes corresponden, esencialmente, en dos tipos:

Los de orden cualitativo: estos se entienden principalmente, al grado de tecnología, de mecanización y de organización que utiliza la empresa a la calificación de la mano de obra y al tipo de mercado al que ocurre.

Los de orden cuantitativos: Se refiere principalmente al monto de la inversión o del capital con el que cuenta la empresa, al número de personal que ocupe y a la magnitud o volumen de su producción.

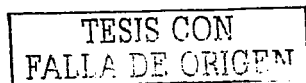
Cualquiera de estos criterios puede ser valido para una clasificación de empresas por tamaño. El que se utilice uno en particular o la combinación de varios, depende del objetivo que se persiga al hacer la clasificación en la practica no existe un criterio mundialmente aceptado.

Son las condiciones económicas y sociales de cada país las que determinará el (los) criterio (s) que deben tomarse en cuenta para darle configuración a la empresa pequeña o mediana.

Organismos internacionales y no pocos países del mundo desarrollado toman como base al factor " recursos humanos" para determinar el tamaño de la empresa.

2.2 IMPORTANCIA DE LAS PYMES

"La importancia colectiva que tienen las PYME en nuestro país demuestran que más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas con relación al ámbito



empresarial nacional.³

Las PYME proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra se va incrementando conforme se automatizan las grandes empresas con la correspondiente reducción de sus nominas de pago tan necesarias para una economía balanceada.

Otro aspecto de las PYME es que han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. Igualmente hay que anotar que las PYME nos ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

Sirven también como un campo experimental ya que con frecuencia entre ellas se generan productos nuevos, nuevas ideas, nuevas técnicas y nuevas formas de hacer las cosas.

Por lo tanto demuestran que es necesario que a este ámbito se le otorgue la ayuda y el estímulo necesarios para su desarrollo. Esto impediría los fracasos innecesarios.

Actualmente existen 1.3 millones de las empresas que participan en el sector productivo, las cuales son de diversas magnitudes.

EMPRESAS	NUMERO DE EMPRESAS
Micro empresa	1,235,000
Pequeña empresa	34,500
Mediana empresa	4,500
Grande empresa	26,000

2.2 Distribución de empresas por tamaño⁴

³ Joaquín Rodríguez Valencia, Como administrara pequeñas y medianas empresas, México 1994, Pág. 24

⁴ Joaquín Rodríguez Valencia, Como administrar pequeñas y medianas empresas, México D.F. 1994, Pág. 27

En México hay una estructura industrial cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país o también a la demanda internacional. Pero lo que hay que hacer notar es que, en cualquier estructura industrial existen la pequeña y mediana industria.

a) Importancia económica.

La pequeña industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como: el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y ornamentales, etc. Así se formó, no solo una fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también un activador del desarrollo de las fuerzas productivas. Es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyo la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

En nuestro país, desde el periodo de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con industrias como la textil, alimentos, muebles de madera, productos químicos, etc.

La importancia de las PYME no solo pueden medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por el valor agregado, por las materias primas que consumen, por la formación de capital fijo, por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

b) Importancia Social.

La importancia de las PYME en cualquier país, no importando el grado de industrialización, no solo es de carácter económico sino también de orden social.

Contribuyen, por una parte a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con el. Por otro lado contribuyen a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

característica de los países en vías de desarrollo, haría más difícil encontrar para capacitación.

También contribuyen a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala. De esta manera, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, ahorros que de otra forma permanecerían ociosos.

La constitución de una PYME trae consigo nuevas ideas que caracterizan a personas con iniciativa. Las PYME anteceden a las grandes e importantes empresas ya sea industriales, comerciales o de servicio.

La pequeña empresa ha sido, en multitud de ocasiones, la que abre el camino por el que muchas personas, incluyendo las de escasos recursos llegan a alcanzar una fortuna. Sin embargo la riqueza que puedan generar las PYME no solo redunda en el beneficio individual, sino que va mucho mas lejos, ya que proporciona ingresos a las demás personas que colaboran o son empleadas en la empresa, además que aumenta el monto de recaudación del estado por impuestos, derechos, seguros, etc. Igualmente, beneficia a otras empresas al comprarles insumos: materia prima. Suministros, accesorios y productos terminados, al mismo tiempo que aporta rendimiento de capital a instituciones financieras.

Sensibilidad al cambio

"Las PYME, debido a que precisamente son pequeñas y a que disponen de recursos limitados, se encuentran a merced de los desplomes del mercado."⁵ Cuando cambian las condiciones económicas, ellas también deben cambiar. Las grandes empresas no son tan ágiles y a menudo pueden continuar durante algún tiempo en una dirección no requerida por la economía, antes de reconocer la necesidad de un cambio.

Como generadora de fuentes de trabajo

Ante los elevados índices de desempleo que existe actualmente, las PYME cumplen la función de generar fuentes de trabajo en muy diversas formas, además de las ya conocidas; así tenemos multitud de personas que son empleables con arreglo a las normas de muchas empresas - ya sea por falta de preparación o por cualquier otra circunstancia - encuentran oportunidad de trabajar en PYME ya sea como empleados, o estableciendo un pequeño negocio por cuenta propia. Asimismo se puede citar el caso de personas mayores de 45 años, o las que tienen defectos físicos, o aquellas cuyas necesidades no son completamente satisfechas con lo que obtienen en un empleo, y adicionalmente se ocupan en una de estas empresas.

Generalmente las PYME sirven como auxiliares de las grandes empresas, brindando ayuda a otras de mayor magnitud en muchas formas; caso característico es de las empresas pequeñas maquiladoras o también como proveedora de artículos que solo en ellas se fabrican.

Las PYME son estimulantes de la competencia que es un aspecto muy importante que determina una continua depuración, por así decirlo ya que por ella se van eliminando los elementos que están por debajo de los mejores, de manera que se obtienen más productos y de mejor calidad, precios más bajos, mayor eficiencia en los servicios, etc. Hablando particularmente de la pequeña empresa ésta brinda la oportunidad a cualquier persona, de cualquier condición, para integrarse al ámbito empresarial debido a esta facilidad se inician anualmente muchos negocios, miles de pequeñas empresas que compiten entre sí en su afán de salir adelante. Muchas de ellas desaparecen pronto, pero las mejores subsisten.

Por lo anterior, las PYME constituyen un terreno al que es necesario aportar ayuda y estímulo, con el fin de reducir los fracasos innecesarios, con las contingentes pérdidas económicas, esperanzas truncadas y a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados.

³ Barrow Colin, La esencia de la Administración de pequeñas empresas, México D.F. Pág. 29

2.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Para poder determinar los hechos y operaciones de las empresas, en materia de registro metódico, necesitamos clasificarlas dentro del grupo genérico, con la finalidad de precisar en que estriban sus semejanzas y en que sus diferencias (y sobre todo con su complejidad contable que es un aspecto muy importante de la planeación.)

La empresa se clasifica tradicionalmente en tres grandes ramas:

De servicio

Son aquellas que, con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de la colectividad de determinada región sin que el producto u objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.

Dentro de este tipo de empresas se encuentran principalmente:

1. Sin concesión. Son aquellas que no requieren más que en algunos casos licencia de funcionamiento por parte de las autoridades para operar, por ejemplo: Escuelas e institutos, empresas de espectáculos, centros deportivos, hoteles, restaurantes, etc.
2. Concesionadas por el Estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiero por ejemplo: las instituciones bancarias de todo tipo, compañías de seguros, compañías afianzadoras, compañías fiduciarias, bolsa de valores, etc.
3. Concesionadas no financieras: Son aquellas autorizadas por el estado pero su servicio no es de carácter financiero, por ejemplo: empresas de transportes terrestres y aéreos, empresas para el suministro de gas y gasolina, empresas para el suministro de agua, etc.

Comerciales

Son las empresas que se dedican a adquirir ciertas clases de bienes o productos con el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en el que fueron adquiridos aumentando al precio de costo de adquisición, un porcentaje denominado, margen de utilidad.

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor, por ejemplo, mayoristas, cadena de tiendas concesionadas, distribuidores, detallistas, etc.

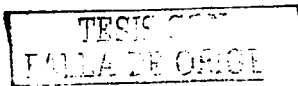
Industriales

1. *Industriales extractivas*: Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales sin modificar su estado original. Este tipo de industria se subdivide en:

- a) Recursos renovables: son aquellas cuyas actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, es decir, el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal así como la actuación de elementos naturales, dentro de este tipo de industrias encontramos las siguientes: de explotación agrícola, ganadera y pesquera, etc.
- b) Recursos no renovables: son aquellas cuyas actividades fundamentales trae consigo la extinción de recursos naturales sin que sea posible renovarlas o reintegrarlas pues su agotamiento es incontenible. Dentro de este tipo de industria se encuentran: la minería, fondos petroleros (que también explotan refinerías) etc.

2. *Industrias de transformación*: Las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura que al final obtendrá un producto con características y naturaleza diferentes a los adquiridos originalmente. En este tipo de empresas interviene el trabajo humano con empleo de maquinarias que transforman la materia prima en cuanto a dimensiones forma o sustancia para que se convierta en un satisfactor de necesidades sociales, por ejemplo: las empresas textiles, las empresas químicas, las farmacéuticas, etc.

El mecanismo contable en este tipo de empresas se sintetiza en reunir los tres elementos del costo de producción, es decir:



- a) Materiales directos consumidos (MDC), más
- b) Obra de mano directa empleada (MODE), más
- c) Costos indirectos aplicados (CIA)

2.4 CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME

Existen una serie de características que son comunes a este tipo de empresas.

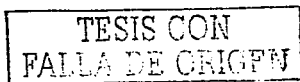
- a) Poca o ninguna especialización en la administración: Esencialmente, la dirección en la pequeña empresa y en ocasiones en mediana empresa se encuentra a cargo de una sola persona que cuenta con muy pocos auxiliares y en la mayoría de los casos esta persona no esta capacitada para llevar a cabo esta función. Es aqui cuando este tipo de empresas corren mayor riesgo.
- c) Falta de acceso al capital: Este es un problema que se presenta con mucha frecuencia en la pequeña empresa debido a dos causas principales: la ignorancia por parte del pequeño empresario de la existencia de fuentes de financiamiento y la forma en que estas operan; y la segunda, la falta de conocimiento acerca de la mejor manera de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
- d) Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa: La facilidad con que el director esta en contacto directo con sus subordinados, constituye un aspecto positivo ya que facilita la comunicación.
- e) Posición poco dominante en el mercado de consumo: Dada su magnitud, las PYME se limitan a trabajar en un mercado muy reducido, por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
- f) Intima relación con la comunidad local: Debido a sus escasos recursos en todos aspectos, sobre todo la pequeña empresa, se liga a la comunidad local de la que

tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

- g) Es una persona jurídica ya que se trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley.
- h) Es una empresa económica porque tienen una finalidad lucrativa, es decir, su principio objetivo es económico: protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o sus accionistas, logrando la satisfacción de este grupo mediante la obtención de utilidades.
- i) Las actividades de una empresa pueden desarrollarse en lugares distintos pero persiguen la obtención de una utilidad única. Del mismo modo, capitales que pertenecen a diferentes titulares pero que están destinados a una misma actividad económica, persiguen también una ganancia única. En ambos casos se dice que la empresa tiene unidad económica.
- j) Ejerce una actividad mercantil, ya que compra para producir y produce para vender.
- k) Asume la total responsabilidad de riesgo de pérdida. Esta es una de las características más sobresalientes, pues a través de su administración es la única responsable de la buena o mala marcha de la entidad ya que puede haber pérdidas o ganancias, éxitos o fracasos, desarrollo o estancamiento; todo ello es a cuenta y riesgo exclusivo de la empresa, la cual debe encarar estas contingencias, incluso hasta el riesgo de pérdida total de sus bienes.
- l) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que esta inmersa.

2.5. COMPONENTES BÁSICOS DE UNA EMPRESA

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo corto con el mínimo de esfuerzo y desde luego al



menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas por lo tanto, las políticas, el sistema de organización y los sistemas y procedimientos que probaron ser satisfactorios, pueden ser obsoletos e ineficientes debido a los rápidos cambios y tendencias imprevistas.

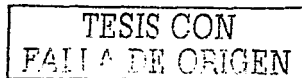
En toda empresa existen una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio que al final de hacer el mejor trabajo posible en el mejor tiempo con un mínimo de esfuerzo y al más bajo costo posible cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia. Más aún es esencial que se hagan estudios y revisiones periódicas para determinar si la actividad esta funcionando de la manera que fue aprobada y si ese puede hacer mejoras que afecten los componentes requeridos para llevar a cabo su objetivo.

Los componentes básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: personal, materiales, sistemas y equipos. A continuación se indica una breve descripción de cada uno de los componentes para aclarar los conceptos relativos a estos factores indispensables.

2.6. LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE MEXICANO

Comparando nuestro desarrollo económico con el de otros países con el propósito de llegar a una conclusión lógica de que es importante utilizar similares métodos. Y así vemos que nuestro país:

- a) Esta todavía en vías de desarrollo.
- b) Tiene una capacidad económico-financiera amplia si lo relacionamos con otras muchas naciones menores, pero muy limitado en proporción a otras desarrolladas industrialmente.
- c) Es una economía formada por PYME si se toman en cuenta modelos de países desarrollados.



- d) No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos y los artículos tradicionales se han mantenido durante décadas en volúmenes iguales o inferiores, a pesar de nuestro crecimiento demográfico.
- e) Se carece de una numerosa y homogénea clase directiva capacitada adecuadamente, con objetivos comunes y permanentes de política nacional exterior e interior y que se encuentre en posición de adoptar decisiones.
- f) Se hace necesario buscar mayor coherencia en las funciones sustantivas de la educación superior con los problemas de la sociedad y de su desarrollo económico, cultural y político, actualizando los currículos de licenciatura y posgrados diversificando la oferta educativa del sistema en función a las necesidades nacionales.
- g) Deberán orientarse los programas de investigación y desarrollo experimental a la solución de problemas y necesidades de fondo en la producción de bienes y servicios de interés social, con lo que contribuirá a la disminución de la dependencia tecnológica del país y se coadyuvará en el esfuerzo por racionalizar la exportación de los recursos naturales y preservar el equilibrio ecológico.
- h) La gran mayoría de nuestras empresas no aplican los principios científicos de la Administración, salvo las empresas extranjeras y algunas nacionales que se destacan por espíritu de adelanto.

2.7. PROBLEMAS COMUNES POR LOS CUALES FRACASAN LAS PYME

" El porcentaje de fracasos comerciales fluctúa de año en año debido a los cambios en las condiciones económicas generales y a otros factores..."⁶

Para poder crecer y mantenerse en el mercado competitivo se deben tomar en consideración algunos peligros que podrían hacer que la empresa perezca:

⁶ Justin G. Longenecker, Administración de negocios, México D.F. 1981, Pág. 97

Al iniciar un negocio de la nada se requiere una versatilidad notable. El propietario gerente mecanografía las facturas por la noche, lleva los libros durante el fin de semana, vende los lunes, fabrica productos a partir del martes y los entrega como puede. A los que tienen experiencia como empleados de las grandes empresas en ocasiones les resulta difícil convertirse en hombre orquesta.

Otro peligro sería el de que no existe una estrategia de producción y mercadotecnia por lo que hasta que no haya definido quien va a comprar el producto o servicio, no se debe empezar a ofrecer.

Se debe tomar en cuenta también el tamaño del mercado. No podemos pensar que las personas están simplemente sentadas esperando a que les vendan algo. Los nuevos negocios necesitan investigar el mercado al que pretenden ingresar, ver quienes son los competidores y hacer un cálculo preciso de cuales serán sus ventas anticipadas.

No se debe subestimar el tiempo de inicio de operaciones. Ya que a menudo hay muchas cosas que son necesarias hacer antes de que lleguen los clientes: encontrar un local y adaptarlo, comprar equipo y tener existencias. Calcular cuanto tiempo se llevará eso, duplicar y añadir mucho más.

También se debe tomar en cuenta que si no se calcularon bien los gastos es fácil que se acabe el dinero. El poco efectivo quedará comprometido y el dinero solo fluye en una dirección hasta que los clientes empiezan a comprar en cantidades razonables. Un pronóstico bien preparado del flujo de efectivo lo ayudará a decidir cuanto necesita y cuanto necesitará.

Los nuevos negocios deben ser sobrios y medidos. No se debe gastar mucho dinero en instalaciones, accesorios y equipo. Los que han trabajado en grandes negocios a menudo empiezan con estándares extravagantemente altos. Esperan tener a la mano una maquina de escribir eléctrica, una copiadora y sentarse desde el principio en una oficina estilo ejecutivo. Estos gastos generalmente se deben distribuir a lo largo de la venta del producto / servicio y se puede perder su ventaja competitiva si es demasiado ambicioso.

Muchas personas piensan que sus problemas han terminado una vez que los clientes empiezan a llegar, pero apenas han empezado. Un negocio cambia con mucha rapidez de forma y de tamaño en sus comienzos. A medida que aumentan las ventas, se necesitan sumas de dinero cada vez más grandes para alimentar ese crecimiento. Y se corre el peligro de vender en exceso, es decir de crecer con mayor rapidez de lo que permiten los recursos de efectivo.

Existe el gran error entre algunos jefes de PYMES de no concientizar que, el efectivo que fluye hacia el negocio no ha sufrido ninguna de las deducciones automáticas que tuvo el cheque del sueldo de un empleado. Con demasiada frecuencia, los empresarios ceden a la tentación de utilizar este efectivo para mantener su estándar de vida y cuando llegan las cuentas no pueden pagarlas. Los impuestos sobre ingresos, la aduana y los impuestos de consumo son la causa principal de la liquidación de muchos negocios.

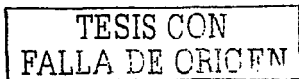
La ubicación del negocio y el alquiler que se paga son un aspecto vital. No se debe sentir tentado solo porque el alquiler es bajo, tal vez ningún cliente pasará por ahí. De la misma manera, no busque un local caro en una zona elegante si es improbable que el movimiento total de su negocio cubra los costos. Su investigación inicial del mercado debe ayudarlo a identificar una ubicación apropiada.

Las grandes empresas se pueden dar el lujo de cometer algún error cuando seleccionan su personal. Las PYME no pueden arriesgarse a eso.

El personal de un nuevo negocio a menudo considera que la contabilidad regular es un absurdo burocrático con el cual debe cumplir para beneficio de la oficina de recaudación de impuestos. Para ellos, el final del primer año a menudo es el fin del negocio.

La cuestión verdaderamente importante de los fracasos empresariales estriba en ¿qué es lo que los causa?. Un gran paso hacia el logro del éxito de la pequeña empresa es conocer y comprender los motivos que originaron el fracaso para poder evitarlos.

Por la practica y la experiencia se cuenta con información acerca de las causas de la quiebra empresarial.



- a) **Negligencia:** El dinámico mundo de los negocios de la actualidad obliga a los administradores de las pequeñas empresas a estar alerta a las rápidas transformaciones que continuamente se presentan. Ya sea en la moda, los hábitos alimenticios, tecnologías, etc. Estos cambios deben ser advertidos con oportunidad y asimilados provechosamente. De no ser así, la situación acarrearía serios problemas y finalmente el fracaso de la pequeña empresa.
- b) **Fraude:** Aunque un pequeño porcentaje del 1.3%; el fraude es una de las causas de quiebra en la pequeña empresa, esto debido a la falta de controles administrativos y financieros de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- c) **Falta de experiencia en el ramo:** Con frecuencia, el gerente carece de experiencia en el ramo en que incursiona por vez primera. Puede tenerla en otros campos, pero lógicamente suele ignorar los problemas específicos de la nueva rama a la que ingresa.
- d) **Falta de experiencia administrativa:** El total de falta de experiencia del gerente es la causa del 14% de los fracasos empresariales. No hay punto de relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento pequeño sin la capacidad adecuada para que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito de la misma.
- e) **Experiencia desbalanceada:** También la sobre concentración de experiencia puede actuar en perjuicio de una empresa pequeña. El gerente de la misma debe poseer habilidades técnicas determinadas y también debe ser capaz de ver a su empresa globalmente, de descubrir sus necesidades, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar una verdadera capacidad, así como conocer de distintas áreas en las cuales se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas. Si quien administra dedica mayor atención a una área determinada de acuerdo a sus intereses y especialidad (ventas, compras, producción, finanzas, etc.) y descuida las otras, esto reducirá negativamente en su desarrollo. Casi el 22% de este aspecto llevaron al fracaso debido a dicho error.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- f) **Incompetencia del gerente:** El mayor obstáculos que puede tener la pequeña empresa para prosperar es un administrador incompetente. El 41% de las quiebras atribuibles a esta causa. Ni el mismo dueño puede fungir como gerente de su propio establecimiento si carece de los conocimientos necesarios o, más aún, de la capacidad de liderazgo requerida.

- g) **Desastre:** Hay hechos imprevistos que cortan de tajo la existencia de una empresa pequeña (incendios, robos, desastres naturales, problemas laborales, etc.)

3. INTRODUCCIÓN AL CASO PRACTICO

3.1 BREVE EXPLICACIÓN DE LO QUE SON LAS TELECOMUNICACIONES

Podemos entender por telecomunicaciones, todos aquellos sistemas, destinados al intercambio de información entre dos o más puntos distantes entre sí. La información a intercambiar es muy rica y variada en su contenido. Así pues, tenemos sistemas de comunicación que nos sirven para transmitir y recibir voz, música, imágenes, datos.

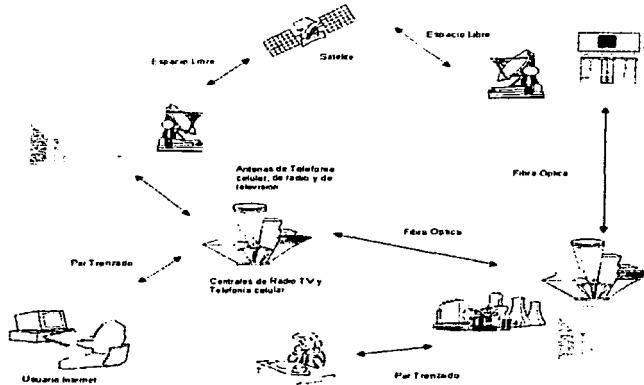
En la siguiente lista se enumeran algunos de los sistemas de telecomunicación más populares en nuestros días y ejemplos de compañías que los representan en la ciudad de México.

- Telefonía fija: Telmex, Alestra, Avantel, Xtel, Maxcom
- Telefonía móvil o celular: Iusacell, Pegaso, Telcel, Unefon, Nextel
- Telefonía satelital: Globalstar, Iridium
- Radiolocalización de una vía: Biper, Skytel, Nextel
- Radiolocalización de dos vías: Móvil Access
- Radio trunking: Nextel, Intercomm
- Televisión abierta: TV Azteca, Once TV, Televisa, Canal 22, CNI
- Televisión de paga terrestre: Multivisión, Cablevisión
- Televisión de paga por satélite, DirecTV, Sky
- Radio: Todas las estaciones de AM, FM, Banda Corta.
- Internet: Prodigy, Terra, AOL

También existen sistemas de telecomunicación que no son tan conocidos o de dominio público, pero que dependemos de ellos a diario, como los sistemas de navegación por GPS los cuales permiten a los aviones y barcos transitar por rutas definidas. Así mismo está el radar y el sonar que son auxiliares en la navegación naval y aeronáutica.

Adicionalmente, muchas de las transferencias u operaciones bancarias se realizan por sistemas de comunicación de datos vía microondas o vía satélite.

El esquema inferior ilustra parte del mundo de las telecomunicaciones en el que estamos inmersos.



El medio de transporte utilizado por los sistemas de telecomunicación puede ser cable par trenzado (telefónico), cable coaxial, fibra óptica y el espacio libre. En cada caso es necesario utilizar un sistema que permita enviar la información a través del medio de transporte, por ejemplo en el caso que se trate del aire libre se requiere el uso de antenas.

Tomando en cuenta el esquema básico de un sistema de comunicación a distancia y haciendo referencia a algunos de los ejemplos citados arriba, existen compañías dedicadas o especializadas a conformar la infraestructura de cada sección de los sistemas de telecomunicación. Por tanto, existen compañías especialistas en obra civil

para alojar sistemas de comunicación electrónica, compañías que construyen las torres donde se montan las antenas de transmisión y recepción, otras más hacen la instalación de los sistemas de protección para ese equipo, otras más se especializan en instalar los equipos de comunicación bajo los estándares que dicta la compañía que brindará el servicio. Sin embargo, también existen compañías de integración de sistemas que llevan a cargo los proyectos llamados "llave en mano", es decir, compañías que al ser contratadas y tras recibir instrucciones de los requerimientos del sistema a instalar, se encargan de la construcción, montaje, prueba y puesta en marcha de todo un sistema de comunicación.

Consideremos el ejemplo de la instalación de una central de telefonía en una población cualquiera: será necesario construir una caseta que aloje los equipos, una torre donde se instalen las antenas de transmisión y recepción, se deberá acondicionar un sistema eléctrico que provea de energía a los equipos electrónicos, se instalarán los propios sistemas de telefonía que permiten generar las líneas de telefonía en la población, se instalará un sistema de comunicación por satélite, por fibra óptica o por microondas que enlace esta central a una más grande, que a su vez se enlaza a otra más grande, de tal forma que esta central se integra como parte de la red telefónica mundial. Con esta infraestructura, los habitantes de esa población, no solo pueden hacer llamadas entre domicilios de esa misma localidad, también pueden tener comunicación con gente de otras poblaciones, incluso fuera del país. Si esta compañía de telefonía decide instalar un sistema de intercambio de datos, podrá ofrecer el servicio de comunicación por Internet a los pobladores, quienes a través de este medio tendrán acceso a información almacenada o generada en el otro lado del planeta de forma muy sencilla.

Respecto a la comunicación por satélite, las posibilidades son mayores, ya que la función como tal del satélite es de recibir información de varios puntos y distribuirla de forma homogénea sobre toda una sección del planeta. Dependiendo del satélite será la cobertura del mismo; el satélite SATMEX5 tiene una cobertura desde el sur de Canadá hasta el norte de Argentina mientras que el INTELSAT 805, cubre todo el continente americano, toda Europa y toda la sección occidental de África.

Un ejemplo sencillo que ilustra la función de los satélites, es el envío de un mensaje por Biper a una persona dentro de México. No importa donde se tome la llamada solicitando

el mensaje, una vez capturado por la operadora este mensaje se concentra junto con otros generados en el instante y es enviado hacia el satélite desde la ciudad de donde se tomó. El satélite a su vez lo retransmite a toda el área cubierta por él. En todo ese territorio hay muchos sistemas de recepción que capturan el mensaje y que lo retransmiten en un formato comprensible para el radio localizador o Biper en sí, y así en cuestión de segundos, sin importar en que ciudad se encuentre la persona que andamos buscando, recibirá el mensaje.

Otro ejemplo claro, es la televisión educativa por satélite. En este caso, con un sistema de recepción de bajo costo y un televisor, es posible recibir los cursos de Telesecundaria en cualquier punto del país.

Como ya se mencionó, existen los sistemas de telefonía satelital, de uso común en plataformas de exploración, desiertos, y zonas alejadas, los cuales tienen cobertura en absolutamente todo el mundo incluso en zonas donde por conflictos bélicos los sistemas de telefonía local están destruidos.

Estos son solo unos ejemplos de los sistemas de comunicación a distancia y su impacto sobre nuestra vida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.2 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La compañía Telecomex S.A. de C.V. es una empresa de telecomunicaciones que inició sus operaciones el 22 de Enero de 1999. Inició con una plantilla de 10 empleados de los cuales 4 cubrían el área administrativa y 6 eran técnicos instaladores, se contaba además con 2 vehículos.

En un principio se realizaban básicamente servicios de fletes, es decir, se transportaba equipo y materiales electrónicos a clientes como Brothers, Tektronic, TV Azteca y Alcatel Indetel, esto en rutas en el área metropolitana y el interior de la republica mexicana.

Los primeros proyectos que se realizaron como instalación eran los llamados "shelters" en el área metropolitana para Alcatel Indetel. Posteriormente se consolidaron mas clientes entre los que se pueden contar Ericsson y Matra por lo que también se incursionó en la instalación de equipo en torres.

Entre los proyectos que se realizaron posteriormente se encuentra Videocodéc, STM, ADM, Ures, WDM, instalación de radiobases y antenas, los cuales siguen vigentes.

Actualmente Matra y Alcatel Indetel son los clientes que aun se conservan, incluyendo a Flextronics. Se pretende también la apertura del mercado con otros clientes como Axtel, Nextel, Tellabs, Motorola, Maxcom, entre otros. Además de la realización de proyectos en América Latina, específicamente Guatemala.

A la fecha aún se siguen realizando fletes de equipos y materiales, pero como un servicio que forma parte de la realización de los proyectos. La plantilla de trabajadores es de 28 siendo 6 administrativos y 22 técnicos instaladores, además de que la plantilla de vehículos aumentó a 15 para cubrir con las necesidades de trasladar personal y equipo de los diferentes proyectos que se realizan en la empresa. Por otro lado, aparte de el área administrativa y técnica, se abrió el área de capacitación que se encarga de preparar a las personas de nuevo ingreso para que puedan incorporarse a los grupos de trabajo y de capacitar para el conocimiento de nuevos productos para cubrir las necesidades de los clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

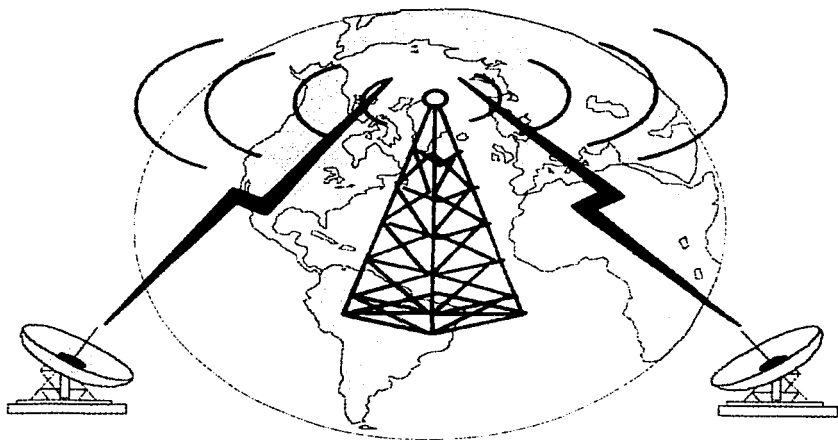
3.3 DIAGNOSTICO

Telecomex S.A. de C.V. es una pequeña empresa dedicada a la instalación de equipos de transmisión lleva tres años en el mercado y cuenta con una plantilla de no mas de 35 personas.

Cuenta con distintas áreas o departamentos. El área administrativa es atendida por 3 personas las cuales tienen distintos cargos, la primera se encarga de las Finanzas, las otras dos a los Recursos Humanos y Capacitación. Existe también una persona que se encarga de las Relaciones Comerciales de la empresa (Relaciones Públicas) haciendo labor con los clientes cautivos y a su vez con prospectos. El área de Logística esta a cargo de una persona, la cual se encarga de la distribución y manejo de las herramientas y el transporte. Los demás trabajadores se encargan de la instalación, prueba y entrega de los equipos de transmisión. Sin embargo, todo esto es en teoría, ya que existe una duplicidad de funciones lo que provoca retrasos y hasta la desatención de otras actividades. Los problemas del área administrativa son que, el personal de Finanzas se encarga del cálculo y pago de la nomina quincenal, y el personal de Recursos Humanos se encarga de la facturación y el seguimiento de cobranza entre otras cosas. Además de que, como Capacitación, a veces tienen que dar apoyo al área de Logística, llevando inventario de la herramienta, o distribución de material.

Un problema muy fuerte en estos casos es el de los trabajadores de instalación, ya que al no haber personal de supervisión de proyectos y al hacer su status de avances y fallas en la instalación, el reporte a veces se le hace a la persona que conteste el teléfono en el momento.

El área de Supervisión esta muy poco comunicada con el área de Capacitación, por lo que a veces existe fuga de información que debería ser canalizada para conocimiento del área de Instalación. En fin, no existe una buena descripción de puestos para saber a quien dirigirse cuando se necesite algo. A continuación, se presenta la propuesta de lo que sería un Manual de Organización para esta empresa.



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Manual de Organización General

Recursos Humanos

Marzo del 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PAGINACIÓN DISCONTINUA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Revisó:
Liliana Ordaz Rojas

Página:
Página 1
Número de Edición:
Manual de Organización

Fecha:
13/05/2003
Escala:
"A"

INTRODUCCIÓN

Este manual, en su primera edición pretende mostrar al lector de manera detallada la composición de organización

Va dirigido en particular al personal recién ingresado a la empresa con la finalidad de que este conozca algo sobre la historia de la empresa, los departamentos con los que cuenta, organigramas detallados para que pueda ubicar con facilidad a su jefe inmediato y sepa cual es su posición dentro de esta

Además de que muestra los procedimientos mas usuales que se realizan en cada uno de los departamentos, para ayudar al lector a familiarizarse mas fácilmente con las actividades que desempeñara en su puesto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Liliana Ordaz Rojas
Liliana Ordaz Rojas

Página 2
Manual de Organización

Fecha
13/05/2003
Página
"A"

ÍNDICE

Directorio	4
Organigrama	5
1. Políticas y procedimientos del área de Comercio	6
2. Políticas y procedimientos del área de Finanzas	7
Seguimiento de facturación Alcatel	8
Seguimiento de facturación Flextronics	12
Seguimiento de facturación Matra	17
Renovación de fondo de caja Chica	21
Hoja de proyectos	24
Viáticos	26
Fondo para transporte	28
Comprobación de gastos	32
3. Políticas y procedimientos del área de Instalación	35
Instalación de equipos de Transmisión	37
Instalación de equipos de RBS	42
Utilización de vehículo	47
Comprobación de viáticos	51
Comprobación de fondo para transporte	54
Cierre de un proyecto	56
4. Políticas y procedimientos para el área de Logística	59
Asignación de Kits de herramienta	62
Reposición de herramienta	66
Asignación de vehículos	69
Reparación de vehículos	73
Acopio y distribución de materiales	75

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Revisó:
Liliana Ordez Rojas

Título:
Página 3
Manual de Organización

Fecha:
13/05/2003
Módulo:
"A"

5. Políticas y procedimientos del área de Recursos Humanos	78
Selección de personal	80
Proceso de contratación	83
Recontratación	86
Préstamo de radios Nextel	89
Préstamo de módulos de apoyo	93
Cursos externos	95
6. Políticas y procedimientos del área de Supervisión	98
Seguimiento de proyectos	100
Supervisión en campo	102
Seguimiento de auditorias	106
Nivel de calidad del personal	108
Supervisión de herramienta	110

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Liliana Ordaz Rojas
Dirección
Liliana Ordaz Rojas

Página 4
Manual de Organización

Fecha
13/05/2003
Versión
"A"

DIRECTORIO

Teléfonos Oficinas

58 71 78 52 / 59

1. Área Administrativa

- Director General
Ing. Valentín Cortes Tenorio
Ext. 102
- Director Comercial
Ing. Gustavo Varela López
Ext. 104
- Jefe de Contabilidad
C.P. Gisela Rosas Portillo
58-73-55-05
- Jefe de Finanzas
Lic. María de la Luz Lugo Linares
Ext. 103
- Jefe de Recursos Humanos y Capacitación
Lic. Liliana Ortega Romero
Ext. 105

2. Área Operativa

- Jefe de Logística
Ing. José Miguel Cortes Tenorio
Ext. 108
- Jefe de Supervisión
Ing. José Juan López González
Ext. 110

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



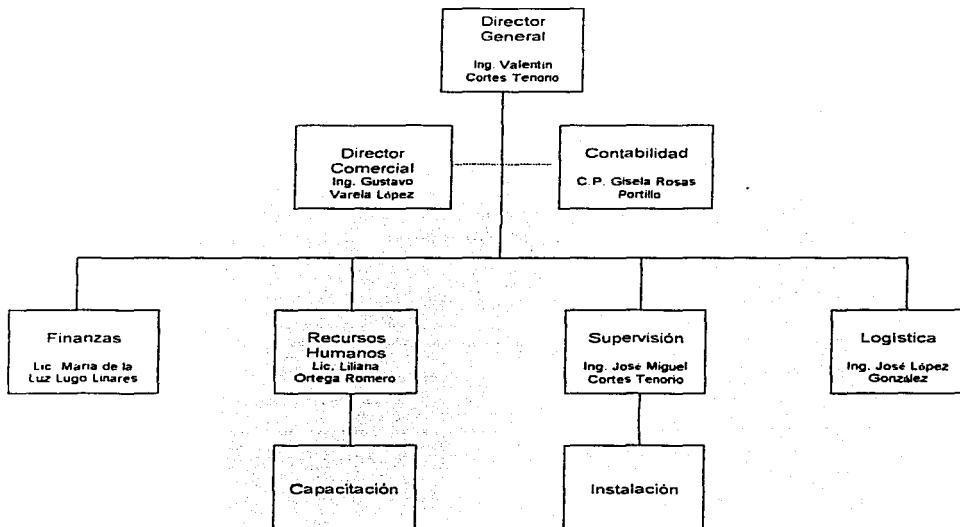
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Liliana Ordaz Rojas
Liliana Ordaz Rojas

Página 5
Manual de Organización

Fecha
13/05/2003
A.

ORGANIGRAMA DE TELECOMEX S.A. DE C.V.



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE COMERCIO

Objetivo

- Dar a conocer los servicios que proporciona la empresa a fin de conseguir mas clientes que permitan su desarrollo
- Apoyar a la empresa en la apertura de nuevos mercados.

Cientes

1. Presentar a los clientes la capacidad de la empresa y los servicios que le podemos ofrecer para cubrir sus expectativas.
2. Estudiar los nuevos proyectos que le ofrecen a la empresa y determinar si se tiene la capacidad necesaria para poder realizarlos.
3. Desarrollar las distintas demostraciones que los clientes requieren para la instalación de un sistema.
4. Elaborar cotizaciones sobre la realización de obra civil, instalación eléctrica y de torres de los proyectos de instalación.

Ingeniería

1. Acudir a ferias, congresos, etc. y así mantener actualizada a la empresa en cuanto a nuevos sistemas o productos de Telecomunicaciones.
2. Apoyar al área de Recursos Humanos para la capacitación del personal en los distintos sistemas de transmisión que maneja la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE FINANZAS

Objetivo

- Proporcionar las herramientas necesarias para que la empresa pueda dar pasos sólidos en las inversiones que implica realizar los proyectos de instalación.
- Maximizar los recursos que impulsen el crecimiento de la empresa.

Empresa

Recursos

1. Controlar y minimizar los gastos de todas las áreas a través de presupuestos mensuales.
2. Llevar un estricto control de las cuentas bancarias con que cuenta la empresa.

Control de Ingresos

1. Controlar cobranza de la facturación emitida por la empresa.

Control de Egresos

1. Controlar los gastos que origina un proyecto para que se pueda calcular la utilidad que se obtendrá de los proyectos.
2. Elaborar los pagos de los gastos administrativos que realiza la empresa

Contabilidad

1. Apoyar al área de Contabilidad en la comprobación de gastos de proyecto del personal.
2. Llevar un buen control de todos los movimientos contables de la empresa.
3. Mantener a la empresa en regla con respecto a los tramites administrativos ante la SHCP.

Trabajadores

Depósitos

1. Realizar los depósitos para cubrir los gastos que generan los proyectos de instalación foráneos o en zona metropolitana según sea el caso

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



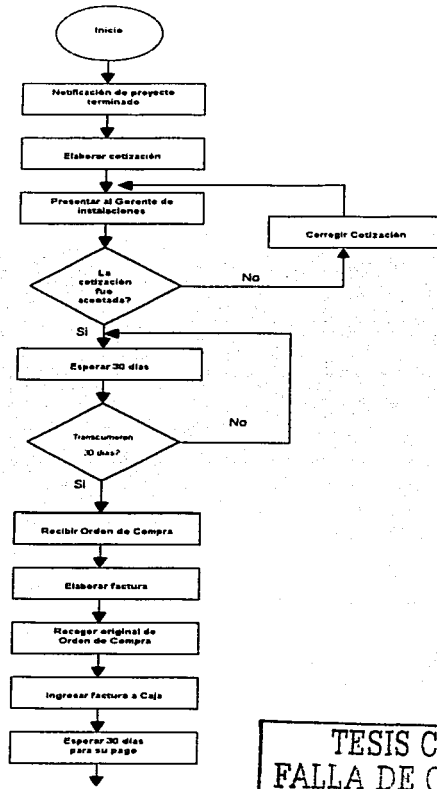
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Aprobó:
Liliana Ordaz Rojas

Página: 8
Nombre del Documento:
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha:
13/05/2003
Versión:
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SEGUIMIENTO DE FACTURACIÓN PARA ALCATEL



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



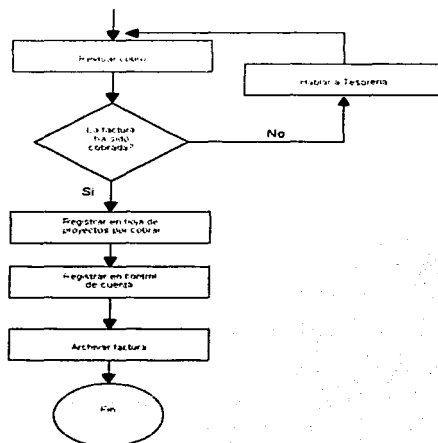
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordaz Rojas
Aprobó
Liliana Ordaz Rojas

Página 9
Normativa del C.A. General
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha
13/05/2003
Versión
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SEGUIMIENTO DE FACTURACIÓN PARA ALCATEL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN EN ALCATEL

1. Se emite una cotización del proyecto la cual se elabora en base a la tabla de precios proporcionada por Alcatel.
2. Se presenta la cotización al líder que asigno el proyecto, para que proceda a revisión y detectar errores u omisiones en dicho documento. Después de correcciones la cotización es aceptada y firmada por el líder de asignación de proyectos.
3. El proceso interno del cliente consta de la elaboración de hoja de requisición y elaboración de orden de compra. Este proceso tarda aproximadamente un mes a partir de la aceptación de la cotización.
4. Recepción de la orden de compra la cual será enviada por el cliente los días viernes vía fax. Se debe cotejar que los costos sean los correctos con relación a la cotización aceptada.
5. De este documento se obtendrán los siguientes datos:
 - Número de orden
 - Número de Proveedor
 - Conceptos específicos del trabajo realizado
 - Importes.
6. El ingreso de la factura es en cajas de Alcatel los días lunes de 9:00 a 17:00 hrs. con la siguiente documentación:
 - Original, 2 copias de la factura;
 - Original y copia de la orden de trabajo;
7. El cobro será un mes después vía transferencia electrónica.
8. Confirmar dicho deposito con el área de Cuentas por pagar del cliente.

POLÍTICAS DE FACTURACIÓN EN ALCATEL

1. La tabla de precios solo es aplicable en equipos de WDM y ADM Para proyectos de Videocodec la cotización es en base al acuerdo al cual se llegue con el cliente
2. La realización de la cotización se debe hacer al inicio del proyecto para evitar el

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordaz Rojas
Revisó
Liliana Ordaz Rojas

Título
Página 11
Número de Documento
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha
13/05/2003
Versión
"A"

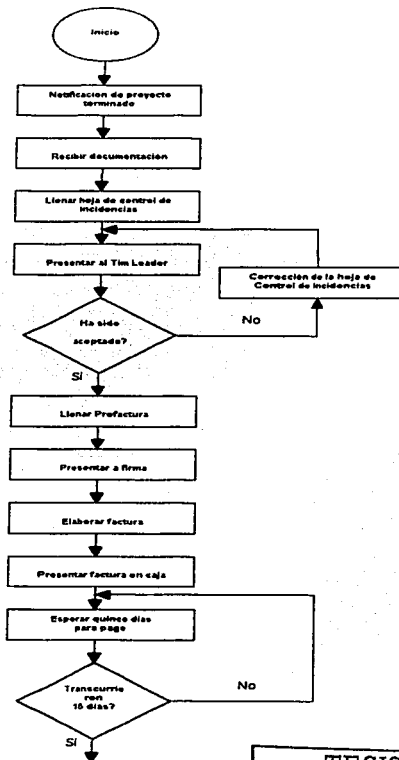
retraso de la cobranza.

3. Antes de ingresar la factura a caja, se debe pasar al área de Cuentas por Pagar con la persona autorizada para que proporcione el original y la copia de la Orden de compra.
4. Si el cobro de la factura no se ha realizado en la fecha convenida se le debe dar seguimiento con el área de Cuentas por pagar del cliente para conocer las causas del retraso y agilizar el pago.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE SEGUIMIENTO DE FACTURACIÓN PARA FLEXTRONICS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



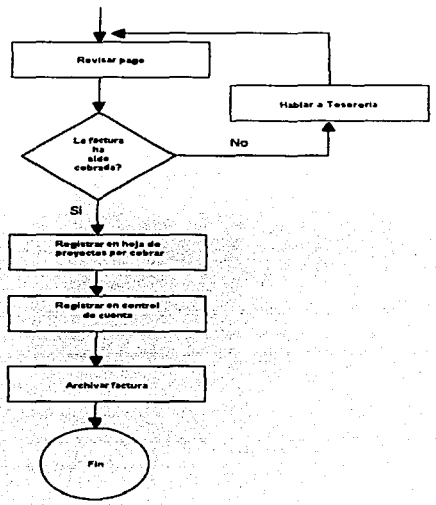
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordez Rojas
Agencia
Liliana Ordez Rojas

Título
Página 13
Tema
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha
13/05/2003
Revisión
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SEGUIMIENTO DE FACTURACIÓN PARA FLEXTRONICS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO DE FACTURACIÓN PARA FLETRONICS

1. Una vez terminado el proyecto (Transmisión, GSM, Etc.) se solicita al líder del grupo la siguiente documentación:
 - Bitácora de Montaje
 - Orden de trabajo
 - Hojas de recepción de material.

En la bitácora de montaje se debe redactar las condiciones en las cuales se elabora la instalación, como queda montado el equipo, si existe algún cambio sin documentar la firma de la persona que autoriza dicho cambio. Hora de entrada, hora de recepción de material, hora de salida, etc.

2. Se procede a la lectura minuciosa de la bitácora de montaje, de la cual se desprenderán el número de horas laboradas y la justificación de las horas extras del proyecto.
3. Llenar la hoja de control de desviaciones, en la cual se debe anotar las horas reales laboradas y las horas extras por desviaciones no imputables a nosotros (permisos, accesos, retraso de transporte, insumos del cliente, etc.)
4. Se presenta la información al Tim Leader para que sea revisada y aceptada.
5. Si el control de incidencias no ha sido aceptado se le harán las correcciones en base al acuerdo llegado y se presentará una vez mas para su aceptación.
6. Si el control de incidencias ha sido aceptado y firmado se procede a la elaboración de la prefectura, la cual contendrá:
 - Fecha de elaboración de prefectura
 - Tipo de Instalación (Transmisión, GSM, AXE, etc.)
 - Nombre del proyecto
 - Número de Network y de IFS
 - Zona de trabajo (Área metropolitana, Zona "A", Zona "B" o Zona "C")
 - Ciudad
 - Modelo trabajado
 - Horas proporcionadas para el montaje del modelo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Aprobó:
Liliana Ordaz Rojas

(1994)
Página 15
Autoridad del Consumidor

13/05/2003
Revisión:
"A"

Políticas y procedimientos del área de Finanzas

- Días de viáticos y costo de viáticos por día (en caso de proyectos foráneos)
 - Kilometraje recorrido por el vehículo asignado al proyecto
7. Una vez elaborada la prefactura se presenta con el Tim Leader de Flextronics para que sea revisada y firmada tanto por él como por su jefe inmediato, otorgándole a este último un juego de copias de la prefactura ya autorizada.
 8. Se procede a la elaboración de la factura, la cual debe contener:
 - Número de Network
 - Número de IFS
 - Nombre del proyecto
 - Desviaciones (si es el caso)
 - Condiciones de pago. En este caso son pagaderas a 15 días contando a partir del ingreso de la factura en las instalaciones de Flextronics.
 9. La fecha de ingreso de facturas son los días jueves de 15:00 a 17:00 hrs. en la recepción de Flextronics
 10. El cobro de la factura será a través de transferencia electrónica a la cuenta de la empresa
 11. Se confirma transferencia con el departamento correspondiente.

POLÍTICAS DE FACTURACIÓN PARA FLEXTRONICS

1. Este procedimiento es aplicable tanto para proyectos de transmisión como para proyectos de GSM.
2. La información del proyecto deberá ser recibida al día siguiente de la terminación del proyecto o al siguiente día de la llega en caso de proyectos foráneos.
3. Si el proyecto no tuvo ningún tipo de desviación, se puede presentar la prefactura junto con el control de incidencias, para agilizar el trámite.
4. Debe ponerse especial cuidado en los modelos que se instalaron y que se van a cobrar.
5. El modelo trabajado, deberá ser extraído de las tablas proporcionadas por Flextronics además de que dicho modelo se debe ser cotejado con la Orden de trabajo para confirmar que el modelo a facturar es el correcto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboro
Liliana Ordez Rojas
Revisado
Liliana Ordez Rojas

Titulo
Página 16
Responsable del Documento
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha
13/05/2003
Revisado
"A"

6. Las horas proporcionadas para el montaje del modelo y los días de viáticos y costo de viáticos por día serán extraídas de las tablas proporcionadas por Flextronics
7. En las facturas pueden ir incluidos varios proyectos, siempre y cuando no se mezclen los tipos de sistemas.
8. Si el cobro de la factura no se ha realizado en la fecha convenida se le debe dar seguimiento con el área de Cuentas por pagar del cliente para conocer las causas del retraso y agilizar el pago.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



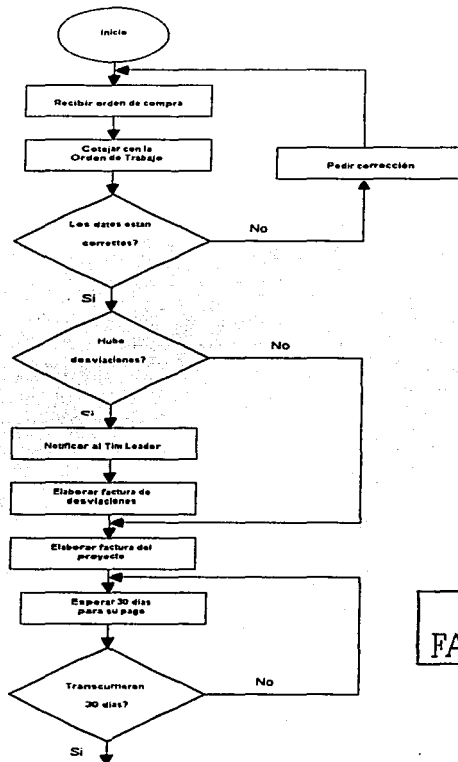
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Tesis
Liliana Ordaz Rojas
Alonso
Liliana Ordaz Rojas

Página 17
Versión 2013-01-01
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha
13/05/2003
Estatus
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SEGUIMIENTO DE FACTURACIÓN PARA MATRA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



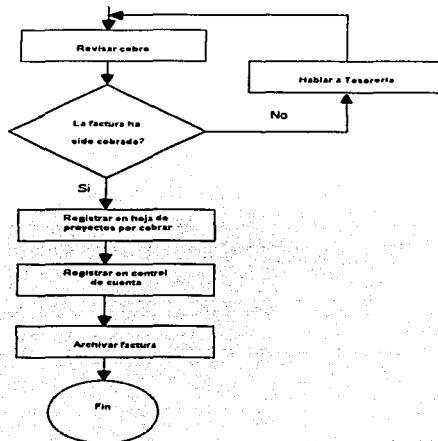
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Oficina:
Liliana Ordez Rojas
Asesora:
Liliana Ordez Rojas

Oficio:
Página: 18
Formato del Documento:
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha:
13/05/2003
Código:
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SEGUIMIENTO DE FACTURACIÓN PARA MATRA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Orozco Rojas
Revisó:
Liliana Orozco Rojas

Título:
Página 19
Nombre del Documento:
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha:
13/05/2003
Revisión:
"A"

PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE FACTURACIÓN PARA MATRA

1. Recibir Orden de compra vía fax por parte de Matra los días viernes
2. Cotejar con la Orden de Trabajo que los datos estén correctos, tales como:
 - Nombre del proyecto;
 - Zona de trabajo
 - Modelo;
 - Caso (esto se refiere a la complejidad de acceso al sitio de trabajo: A, B, C, D.)
 - Monto total de la factura
3. Si los datos de la Orden de trabajo no están correctos se debe notificar al área de compras de Matra para pedir la corrección de la misma.
4. Si los datos están correctos se procede a revisar las desviaciones del proyecto. Si hubo desviaciones, se le notifica al Tim Leader para que se consideren y puedan ser facturadas.
5. Se procede a la elaboración de la factura la cual contendrá:
 - Modelo del equipo instalado;
 - Localidad y ciudad donde se trabajó;
 - Caso y Zona de trabajo.
6. La carpeta de trabajo y la factura serán entregadas en la recepción de las instalaciones de Matra en días hábiles.
7. A partir de esta fecha se cuentan 4 semanas (30 días) para que la factura sea cobrada vía transferencia electrónica a la cuenta de la empresa.
8. Se confirma la transferencia en el área de Tesorería.
9. Si la factura aun no ha sido cobrada, se le da seguimiento en el área de Tesorería de Matra.
10. Una vez que fue cobrada, se registra en la hoja de proyectos por cobrar.
11. Registrar los ingresos en el control de Bancos de la empresa.

POLÍTICAS DE FACTURACIÓN PARA MATRA

1. La recepción de la orden de compra vía fax debe ser los viernes, sin embargo, se le

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Aprobó:
Liliana Ordaz Rojas

Título:
Página 20
Nombre del Documento:
Políticas y procedimientos del Área de Finanzas

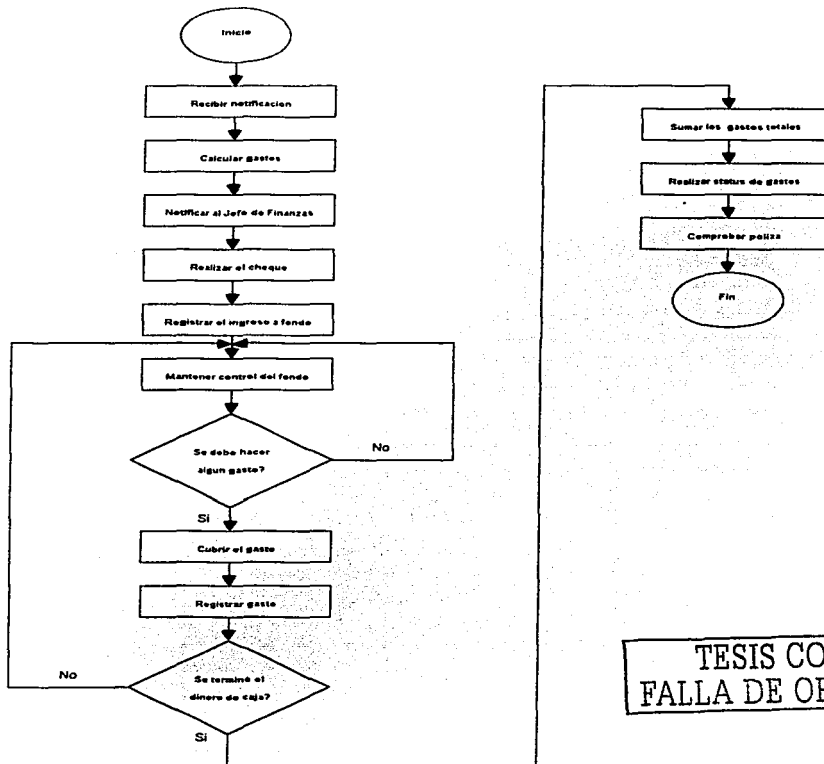
Fecha:
13/05/2003
Revisión:
"A"

- debe dar seguimiento a todas y cada una de las Ordenes de compra ya que pueden llegar antes, durante o después de la realización de la instalación.
2. Las desviaciones del proyecto no se le notifican al Tim Leader al final del proyecto sino en el transcurso de este para que sean tomadas en cuenta.
 3. Como no se cuenta con una tabla de desviaciones, estas se negocian directamente con el cliente para llegar a un acuerdo y en base a esto puedan ser cobradas.
 4. Si el cobro de la factura no se ha realizado en la fecha convenida se le debe dar seguimiento con el área de Tesorería del cliente para conocer las causas del retraso y agilizar el pago.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RENOVACIÓN DE FONDO DE CAJA CHICA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboro
Liliana Ordaz Rojas
Nombre
Liliana Ordaz Rojas

Fecha
Página 22
Revista del Cliente
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha
13/05/2003
Versión
"A"

PROCEDIMIENTO DE FONDO DE CAJA

1. Recibir notificación de que se realizarán gastos menores por los cuales no sea necesario sacar un cheque individual.
2. Realizar el calculo de los gastos que se harán y se le presentan al Jefe de Finanzas para que sean autorizados
3. Se elabora el cheque por la cantidad calculada.
4. Se registra en ingreso en la hoja de control de gastos de Caja.
5. Mantener el control del mismo, ya que la cantidad registrada en el control de gastos de Caja debe ser la misma que exista físicamente.
6. Si se debe hacer algún gasto, se debe cubrir con la cantidad exacta de la cual se deberá devolver el comprobante de compra (factura).
7. Se registra el movimiento en la hoja de Control de gastos de Caja.
8. Si el dinero se ha terminado, se debe hacer la suma de los gastos hechos y elaborar un status descriptivo.
9. Se comprueba la póliza correspondiente con las facturas recaudadas.

POLÍTICAS PARA EL FONDO DE CAJA

1. Será manejado únicamente por el personal administrativo.
2. El dinero para el fondo será retirado de la cuenta de la empresa.
3. Este fondo servirá para cubrir los siguientes gastos, previa autorización del Jefe De Finanzas:
 - Compra de Papelería
 - Compra de despensa (papel higiénico, pino, jabón, azúcar, café, té, etc.)
 - Pago par el personal de limpieza.
 - Pasajes de personal administrativo, cuando tenga que ir a visitar a clientes.
 - Pago de algunas notas de gasolina o consumo, por las que no sea necesario realizar cheque.
4. Los gastos serán registrados en el control de gastos de caja diariamente
5. Estos gastos deben contar con un comprobante fiscal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordaz Rojas
Revisó
Liliana Ordaz Rojas

Título
Página 23
"Manual de C.A. Finanzas"
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha
13/05/2003
Escala
"A"

6. Los gastos serán calculados en base al status descriptivo, es decir, en los gastos mas repetitivos
7. Se debe procurar renovar el fondo de gastos de caja antes de que quede en cero.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



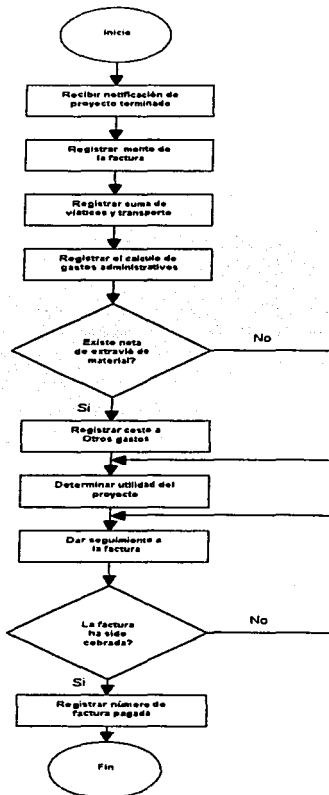
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Ciudad:
Liliana Oroz Rojas
Apellido:
Liliana Oroz Rojas

Página: 24
Fecha: 13/05/2003
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

13/05/2003
Página: 24
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DEL MANEJO DE LA HOJA DE PROYECTOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Nombre
Liliana Ordaz Rojas
Apellido
Liliana Ordaz Rojas

Página 25
Módulo de Recursos Humanos
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha
13/05/2003
Usuario
"A"

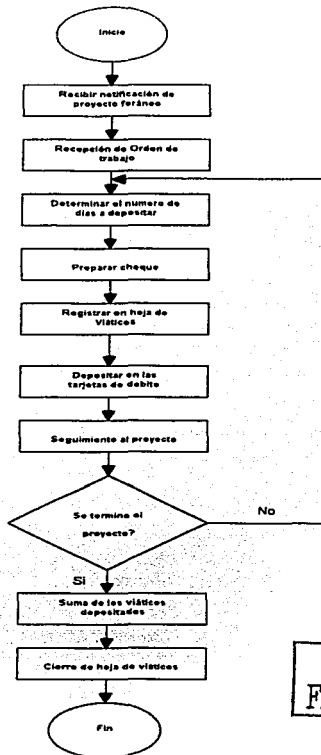
PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE HOJA DE PROYECTOS

1. Recibir la notificación de que el proyecto ha terminado (Alcatel, Matra, Flextronics), entonces, se debe registrar la fecha de terminación.
2. Registrar el monto de la factura a cobrar, sin incluir el IVA
3. Calcular el número de días trabajados y, en caso de que haya sido proyecto foráneo, calcular el monto de los viáticos, depositados así como el monto para transporte.
4. Registrar el cálculo de los gastos administrativos, esto es, el monto del sueldo de cada uno de los integrantes de la cuadrilla por día trabajado.
5. En caso de existir algún tipo de gasto independiente a los viáticos (tarjetas, telefónicas, estacionamientos, etc.) debe ser registrado en la columna de Otros gastos, incluyendo notas de material extraviado.
6. Calcular la Utilidad del Proyecto esto es, al Costo del Proyecto (sin IVA) restarle los gastos y los otros gastos del proyecto.
7. Dar seguimiento al cobro de la factura, tomando en cuenta los días que cada uno de los clientes estipula para el pago de las mismas.
8. Cuando la factura haya sido cobrada, registrar fecha de pago y número de factura en la viene incluida el proyecto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VIÁTICOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordaz Rojas
Revisó
Liliana Ordaz Rojas

Página 27
Número del Documento

Fecha
13/05/2003
Versión
"A"

Políticas y procedimientos del área de Finanzas

PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE VIÁTICOS

1. Recibir la notificación de que iniciará un proyecto foráneo (Alcatel, Matra, Flextronics.)
2. Pedir copia de la Orden de trabajo correspondiente al área de Supervisión.
3. Determinar el número de días a depositar tomando en cuenta el número de personas que participarán en el proyecto.
4. Preparar el cheque con la cantidad correspondiente al monto total de los viáticos.
5. Registrar esta información en la hoja de Viáticos y hacer el depósito a la tarjeta de debito correspondiente a cada uno de los integrantes del grupo.
6. Dar seguimiento al proyecto.
7. Si el monto de viáticos se ha terminado y el proyecto aún no, se repetirán los pasos desde el punto número 2.
8. Si el proyecto ya ha concluido, se debe hacer la suma del monto total de los viáticos depositados.
9. Cerrar la hoja de viáticos y vaciar la información a la hoja de control de proyectos.

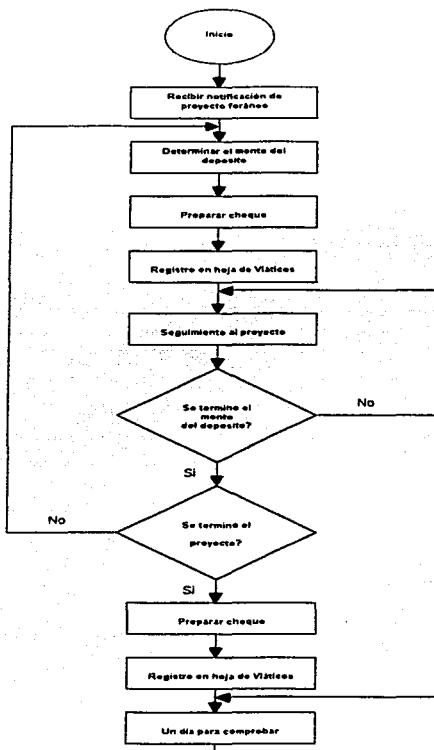
POLÍTICAS PARA LA ASIGNACIÓN DE VIÁTICOS

1. Para determinar el monto de los días de viáticos a depositar se tomaran como base los días que el cliente estipula para la realización de este proyecto (GSM, STM-1, STM-4, STM-16, ADM, DWDM, etc.)
2. También se debe tomar en cuenta el equipamiento que llevará la instalación (gabinetes, tributarias, Feeders, etc.) ya que no todos los modelos son iguales. Esta información deberá ser extraída de la Orden de Trabajo o en su defecto directamente con el líder del grupo.
3. Si el tiempo para la instalación se alarga y requiere de mas depósitos de viáticos, esos días extras deberán ser justificados (por problemas del cliente, por problemas con la instalación, etc.)
4. También se puede tomar como referencia instalaciones anteriores con equipamiento similar. Esta información puede ser requerida directamente al área de Supervisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



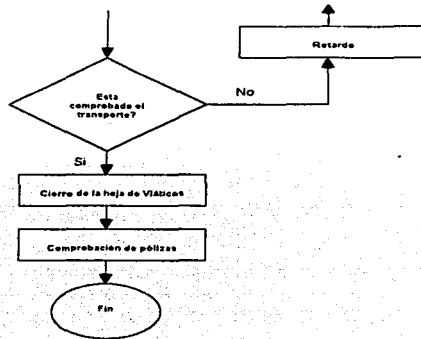
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FONDO PARA TRANSPORTE



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE FONDO PARA TRANSPORTE



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Aprobó:
Liliana Ordaz Rojas

Página 30
Título del documento:
Políticas y procedimientos del área de Finanzas

Fecha:
13/05/2003
Edición:
"A"

PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE GASTOS DE TRANSPORTE

1. Recibir la notificación de que iniciará un proyecto foráneo (Alcatel, Matra, Flextronics.)
2. Determinar el monto del depósito
3. Preparar el cheque con la cantidad correspondiente al monto.
4. Registrar esta información en la hoja de Viáticos y hacer el depósito a la tarjeta de debito correspondiente al líder de grupo.
5. Dar seguimiento al proyecto.
6. Si el monto del depósito se ha terminado se debe hacer un nuevo depósito hasta que el proyecto llegue a su fin.
7. Si el proyecto ya ha concluido, se debe hacer el registro en la hoja de Viáticos.
8. Se debe pedir las notas de consumo de transporte y la bitácora de transporte, esto deberá ser entregado al día siguiente del regreso del proyecto por el líder del grupo o por alguno de los integrantes del mismo.
9. Si los gastos de transporte aun no han sido comprobados se tomará como retardo por cada día de retraso.
10. Si los gastos han sido comprobados se comprueban las pólizas de cheques correspondientes.
11. Cerrar la hoja de viáticos y vaciar la información a la hoja de control de proyectos.

POLÍTICAS PARA LA ASIGNACIÓN DE GASTOS DE TRANSPORTE

1. Para determinar el monto del depósito para gastos de transportación se tomará como base el kilometraje a recorrer, las cassetas y el costo del litro de gasolina y el vehículo que será utilizado para dicho proyecto.
2. También se puede tomar como referencia la base de datos de "RECORRIDOS" anteriores por esa misma ruta y poder así, tener un aproximado más exacto de lo que se gastará en transporte.
3. Esta base de datos deberá ser actualizada cuando se realice el recorrido por una nueva ruta. Estos datos serán extraídos de la Bitácora de transportes y cotejado con el mapa de recorridos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró Liliana Ordaz Rojas	Revisó Página 31 Número del Expediente Políticas y procedimientos del área de Finanzas	Fecha 13/05/2003 Formato "A"
--------------------------------	---	---------------------------------------

4. La petición de un nuevo depósito para gastos de transporte deberá ser justificado en base a los depósitos anteriores y al recorrido extra que se haga.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

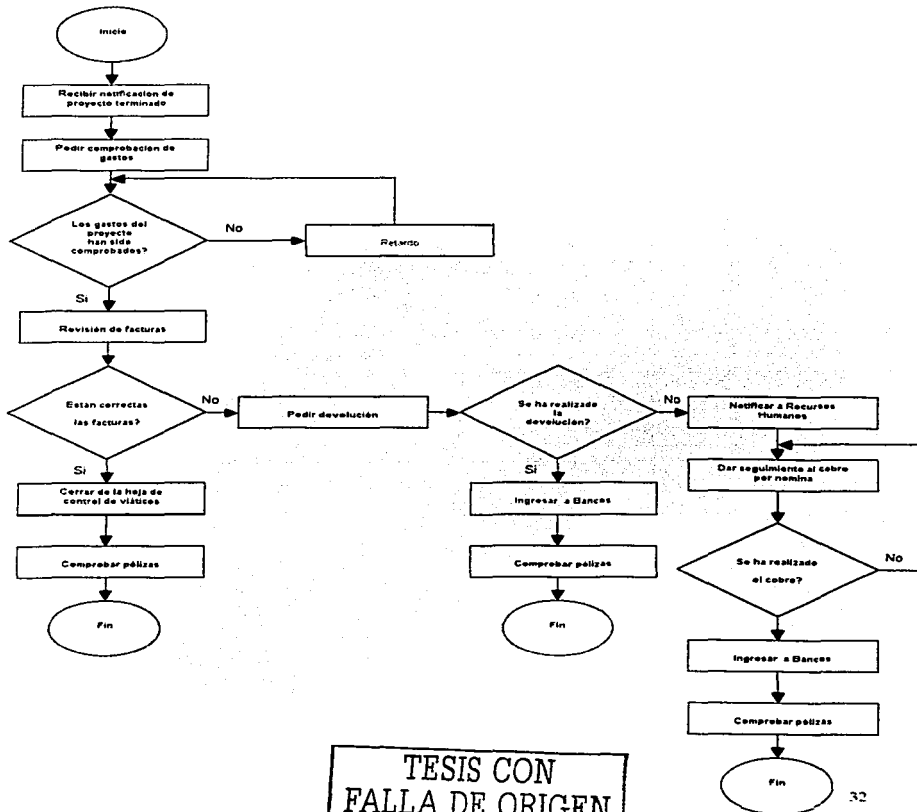
Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Aprobó:
Liliana Ordez Rojas

Página 32
Número total de páginas

Políticas y procedimientos del área de Finanzas

FECHA:
13/05/2003
Versión:
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPROBACIÓN DE GASTOS



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO DE COMPROBACIÓN VIÁTICOS

- 1 Recibir notificación de que el proyecto ha sido terminado.
2. Pedir a los integrantes del grupo las notas de consumo de alimentos y hospedaje junto con la hoja de comprobación de los gastos de viáticos.
3. Si los gastos aun no han sido comprobados se tomara como retardo en la lista de asistencia
4. Si los gastos ya fueron comprobados, se debe revisar que cada una de las facturas contenga los datos correctos tales como:
 - Datos completos de Telecomex (Nombre, dirección, teléfono y R.F.C correctos)
 - Fecha
 - Concepto de la factura
 - Monto total (numero y letra)
5. La factura deberá contar además con los siguientes requerimientos:
 - R.F.C. de impreso
 - Vigencia de la factura
 - Tener impreso el desglose del IVA (Subtotal, IVA, Total)
 - No debe ser nota de remisión.
6. Si las facturas cuentan con los requisitos anteriores, se cierra la hoja de control de viáticos y se comprueban las pólizas de cheques correspondientes.
- 7 Si las facturas no cumplen con el punto 4 y 5; se debe pedir al trabajador la devolución del monto total de la factura.
- 8 Si la devolución se ha realizado, se cierra la hoja de control de viáticos, se hace el deposito a la cuenta del Banco y la ficha de deposito se ingresa a la póliza correspondiente.
9. Si la devolución no ha sido realizada, se le notifica al área de Recursos Humanos.
- 10 Dar seguimiento al cobro de dichos viáticos.
- 11 Si el cobro ha sido realizado, se pide el monto al área de Recursos Humanos, se hace el deposito a la cuenta del Banco y la ficha de deposito se ingresa a la póliza correspondiente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



POLÍTICAS PARA LA COMPROBACIÓN DE VIÁTICOS

1. Los gastos deberán ser por el monto total de los viáticos depositados, de no ser así el trabajador deberá regresar la diferencia en efectivo.
2. Los gastos deberán ser comprobados máximo 5 días hábiles contando a partir de la fecha de llegada.
3. En caso contrario se tomará como retardo cada día de retraso a partir del vencimiento de los 5 días. Esto deberá ser notificado diariamente al área de Recursos Humanos para que se tome en cuenta en la Hoja de asistencia correspondiente.
4. Las facturas deberán ser originales. Además de que deberán ser exclusivamente por consumo de alimentos y hospedaje.
5. En el caso de facturas que no cumplan con los requisitos necesarios, el trabajador tendrá la posibilidad de cambiar la factura tomando en cuenta que solo tiene 8 días hábiles. Estos serán tomados como retardo por lo que se deberá notificar diariamente al área de Recursos Humanos para que se tome en cuenta en la Hoja de asistencia correspondiente.
6. Los gastos de envío que se originen por el cambio de factura serán por cuenta del trabajador.
7. La devolución del monto de la factura deberá realizarse a más tardar al día siguiente a la fecha de la notificación al trabajador y en efectivo.
8. No se aceptarán facturas de comida que rebasen los \$400 pesos en consumo.
9. No se aceptarán facturas de hospedaje que rebasen los \$1,750 pesos de consumo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE INSTALACIÓN

Objetivo

- Dar el servicio a nuestros clientes con el nivel de calidad y responsabilidad que implica el desarrollo de nuestro trabajo.

Clientes

Desarrollo del proyecto

1. Mantener contacto con los Tim Leader (Contacto el cual nos asigna los proyectos) para presentarle los status del proyecto en curso.
2. Sugerir opciones al cliente para agilizar la resolución de un problema.
3. Optimizar tiempos de instalación evitando tiempos muertos y retrabajos.
4. Entregar el proyecto terminado con un alto nivel de calidad y en el tiempo estimado por el cliente.

Control de información

1. Realizar la bitácora de montaje correspondiente, la cual permitirá conocer los pormenores que se suscitaron en el transcurso de la instalación.
2. Mantener un estricto control de toda la documentación que implica la realización de un proyecto (Orden de Trabajo, Vales de material, normas y procedimientos de montaje, etc.)
3. Dar una buena interpretación de la información que contiene la Orden de trabajo para poder cumplir con los requerimientos del cliente.

Empresa

Información

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. Notificar a las áreas correspondientes el tipo de montaje que se va a realizar.



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Lilliana Ordez Rojas
Revisó:
Lilliana Ordez Rojas

Hoja No:
Página 36
Nombre del Documento:
Políticas y procedimientos del área de instalación

Fecha:
13/05/2003
Especimen:
"A"

2. Entregar la información de los proyectos a tiempo para agilizar la cobranza de los mismos

Comprobación

- 1 Comprobar los gastos que implica la instalación de un modelo en los tiempos estipulados por la empresa (gastos de viáticos, transporte, etc.)

Manejo de herramienta y transporte

1. Trabajar conjuntamente con el área de Logística para hacer una buena uso de las herramientas y de la cuadrilla vehicular con la que cuenta la empresa para la realización de los proyectos de instalación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



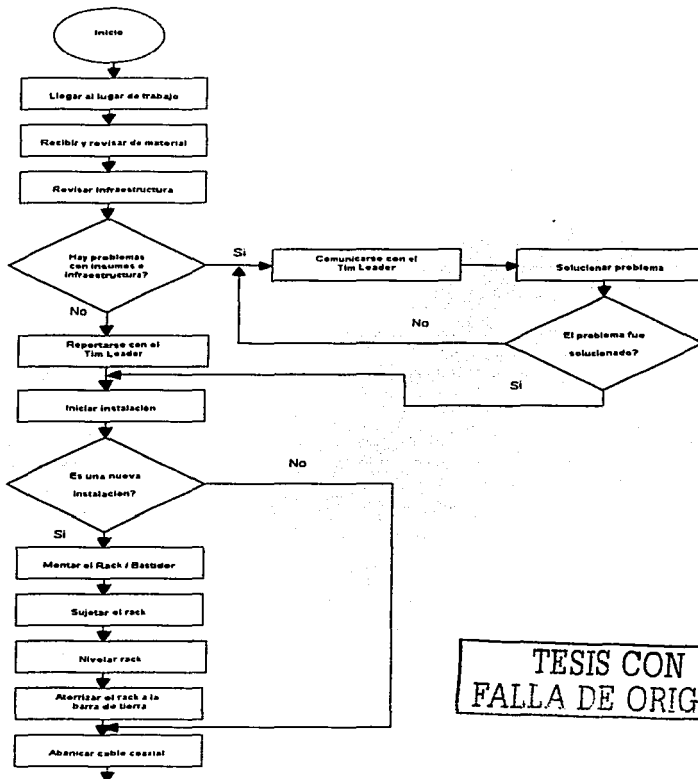
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Revisó:
Liliana Ordez Rojas

Página 37
Fecha de Emisión: 13/05/2003
Políticas y procedimientos del área de instalación

Fecha:
13/05/2003
Versión:
"A"

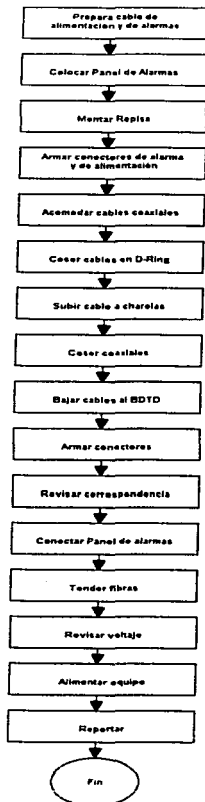
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INSTALACION DE EQUIPOS DE TRANSMISION



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INSTALACION DE EQUIPOS DE TRANSMISION



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO PARA LA INSTALACION DE EQUIPOS DE TRANSMISIÓN

1. Llegar al lugar de trabajo el día y hora asignado por el cliente.
2. Revisar que el material a instalar este completo y en base a las especificaciones del cliente.
3. Revisar que la infraestructura del sitio sea la adecuada para la instalación del equipo
4. Si existe alguna situación con el material recibido o con la infraestructura del sitio, la cual impida laborar, se debe reportar con el Tim Leader para que se le dé una pronta solución.
5. Si no hay ningún problema notificar al Tim Leader que la instalación se realizará sin ningún problema.
6. Iniciar con la instalación.
7. Si se trata de una nueva instalación, se debe empezar con el montaje del rack / bastidor.
8. Si se trata de una ampliación, el montaje se hará en un rack / bastidor ya existente.
9. Sujetar el rack / bastidor de la parte inferior (piso firme, piso falso, contenedor) y de la parte superior (barra de fila, techo o pared.)
10. Nivelar el rack / bastidor.
11. Aterrizar el rack / bastidor a la barra de tierra de la fila o ventana de tierra.
12. Abanicar cable coaxial para que permita maniobrar sin que se crucen o enreden.
13. Preparar cable de alimentación y cable de alarmas(medidas y slag adecuado) para su corte.
14. Colocar el panel de alarmas a la altura correcta en el rack / bastidor y nivelar.
15. Montar repisa (subrack) en la posición correcta, además del soporte de cables, soporte de fibras, soportes D-Ring. Todos estos aditamentos también deben ser nivelados.
16. Armar los conectores de fuerza y de alimentación para que sean conectados al Panel de Alarmas y a la repisa (Subrack) respectivamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Revisó:
Liliana Ordaz Rojas

Página 40
Formulario de Control de Calidad
Políticas y procedimientos del área de instalación

Fecha:
13/05/2003
Evaluación:
"A"

17. Coser cable de fuerza en la trayectoria de cables para que sea conectado en el GLT/BLT correspondiente
18. Acomodar y dar el respectivo slag a los cables coaxiales en los respectivos conectores de la repisa (subrack.)
19. Coser el cable coaxial en la trayectoria de los D-Ring en el rack / bastidor.
20. Subir el cable a las charolas de cable
21. Coser el cable coaxial en las porterías que se encuentran en la trayectoria de las charolas de cable.
22. Bajar cables coaxiales al BDTD correspondiente y coser en las porterías del mismo.
23. Armar los conectores correspondientes (BNC, DIN, Push Pull, etc.) y fijar en las posiciones correspondientes.
24. Revisar con el multimetro que las posiciones de los conectores en la repisa (subrack) correspondan con las posiciones en el BDTD
25. Conectar el panel de alarmas a la pirámide del GLT/BLT El cable debe seguir la misma trayectoria del cable de fuerza.
26. Tender las fibras ópticas en la trayectoria correspondiente desde la repisa (subrack) hasta el BDFO correspondiente.
27. Revisar que el voltaje del GLT/BLT sea el indicado para la alimentación del equipo.
28. Alimentar el equipo en el GLT/BLT en las breakers correspondientes.
29. Reportar al área de Supervisión y al TIM Leader que la instalación ha sido terminada.

POLÍTICAS PARA LA INSTALACIÓN DE EQUIPOS DE TRANSMISIÓN

1. Los horarios para laborar serán de 9:00 a 18:00 hrs. con una hora de comida.
2. Para poder trabajar en la central deberán contar con lo siguiente:
 - Uniforme completo (camiseta de la empresa, zapatos industriales),
 - Credencial vigente de la empresa:
 - Permisos del mes correspondiente donde aparezca el nombre de la empresa, nombre de las personas que conforman la brigada de trabajo y nombre de la central en la que se va a trabajar.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordaz Rojas
Revisó
Liliana Ordaz Rojas

Modelo
Página 41
Normas del Documento
Políticas y procedimientos del área de instalación

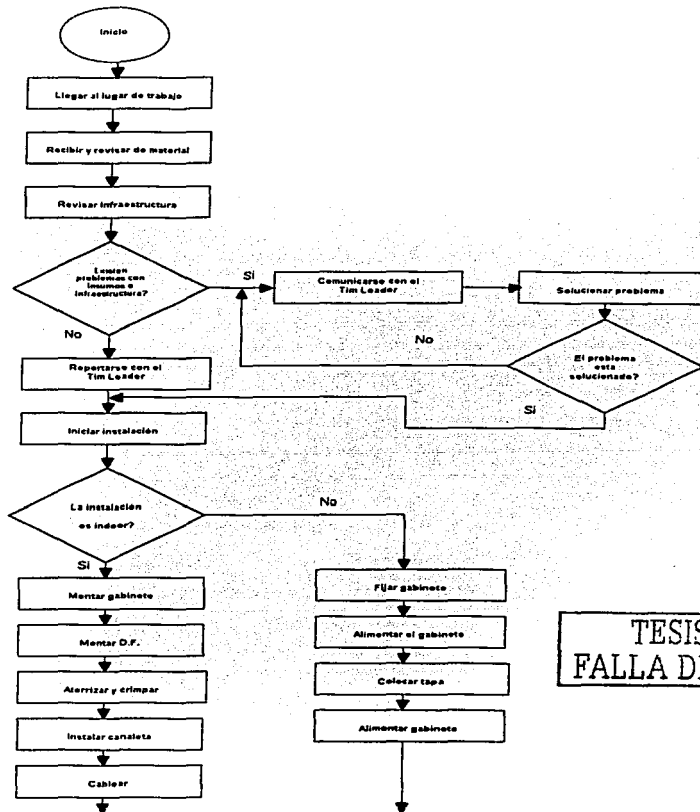
Fecha
13/05/2003
Revisión
"A"

- Orden de trabajo;
 - Modulo de montaje y/o modulo "G";
 - Hoja de asignación del proyecto;
 - Nombre y teléfono del TIM Leader así como la lada 01 800 para reportar avances.
3. Los faltantes de material deberán ser reportados de manera inmediata al Tim Leader para que a la brevedad sea surtido dicho material.
 4. Es la obligación del transportista la descarga y la entrega del material en la sala correspondiente.
 5. Al revisar que la infraestructura del sitio sea la adecuada para el montaje se debe tomar en cuenta los siguientes puntos los cuales vienen incluidos en la Orden de Trabajo:
 - Sala, fila, lado y posición del equipo a instalar.
 - Sala, fila, lado y posición del GLT/BLT.
 - Sala, fila, lado y posición del BDTD.
 - Sala, fila, lado y posición del BDFO.
 - Charolas para cables coaxiales, de fuerza y alarma.
 - Canaleta y brazos para fibra óptica.
 6. Si existen problemas con materiales o infraestructura se deben reporta de forma inmediata tanto al Tim Leader como al Supervisor de instalación de la empresa.
 7. Los retrasos que ocasionen dichos problemas serán registrados en la bitácora de montaje.
 8. Toda la instalación será realizada en base a las normas y procedimientos de cada uno de los clientes.
 9. Al termino de la instalación se deberá reportar tanto al Tim Leader como al Supervisor de instalación de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



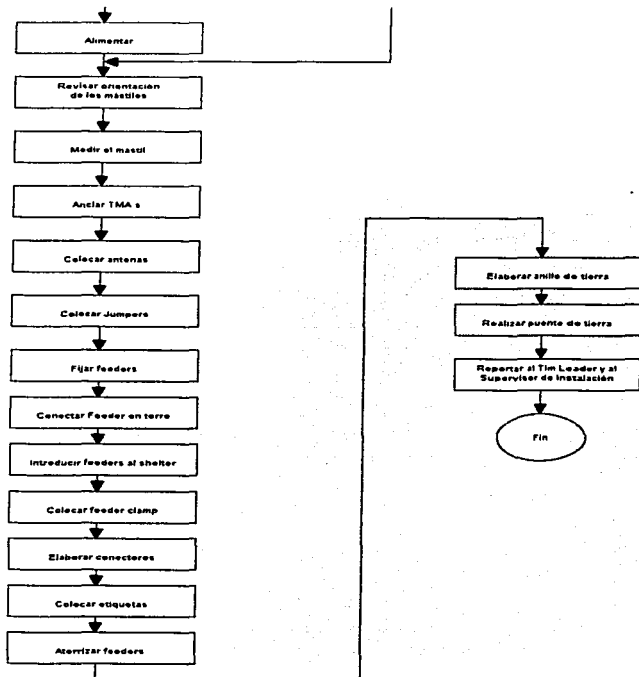
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INSTALACION DE EQUIPOS DE RBS



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE LA INSTALACION DE EQUIPOS DE RBS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO PARA REALIZACIÓN DE UN PROYECTO DE GSM

1. Visitar el sitio un día antes de la instalación para revisar cerraduras, además de que la llave del shelter sea la correcta, limpieza del sitio y colocación de señalamiento.
2. Llegar a la central en la hora marcada por el TIM líder.
3. Revisar que el material a instalar este completo y en base a las especificaciones del cliente.
4. Revisar que la infraestructura del sitio sea la adecuada para la instalación del equipo.
5. Si existe alguna situación con el material recibido o con la infraestructura del sitio, la cual impida laborar, se debe reportar con el Tim Leader para que se le dé una pronta solución.
6. Si no hay ningún problema notificar al Tim Leader que la instalación se realizará sin ningún problema.
7. Iniciar con la instalación.
8. Si la instalación es Indoor se debe montar el gabinete, fijar al piso, a la pared y nivelar.
9. Se monta el Canal de distribución (D.F.) en el cual están contenidas las alarmas, la señal de PCM y la alimentación del equipo.
10. Aterrizar el gabinete y el D.F. al anillo de tierra el cual debe estar dirigido a la barra de tierra.
11. Crimpar el jumper del anillo de tierra con los jumpers del gabinete y del D.F.
12. Instalar la canaleta en la parte superior del D.F. y las porterías en las charolas de cables.
13. Cablear en el D.F. y subir los cables en la charola para interconectar con el gabinete.
14. Elaborar zapatas para el cable de alimentación, subir el cable al gabinete y alimentar desde el rectificador.
15. Etiquetar los cables en el D.F. y en el gabinete.
16. Si la instalación es Outdoor, se debe fijar el gabinete a la plataforma y nivelar.
17. Aterrizar el gabinete a la barra de tierra.
18. Alimentar el gabinete con 4 baterías para el respaldo y colocar la tapa del gabinete en la parte superior.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaborado:
Liliana Ordez Rojas
Revisado:
Liliana Ordez Rojas

Órgano:
Página 45
Nombre del Documento:
Políticas y procedimientos del área de instalación

Fecha:
13/05/2003
Revisión:
"A"

19. Alimentar el gabinete en el breaker general de alimentación de corriente alterna.
20. Para los dos caso (Indoor / Outdoor) se debe revisar la orientación de los mástiles y cotejar con los datos que se presentan en la carpeta administrativa.
21. Medir el mástil para colocar las antenas a la mitad del mismo.
22. Anclar dos TMA's por cada uno de los mástiles y orientarlos.
23. Colocar las antenas en el mástil, fijar y orientarlas.
24. Colocar los jumpers de la antena hacia los TMA's.
25. Subir el feeder y sujetar en la escalerilla de la torre.
26. Conectar un feeder en cada uno de los TMA's con jumpers.
27. Introducir los feeders al shelter y colocar los boots en los orificios correspondientes.
28. Colocar feeders clamp en la charolas y sujetar los feeders de manera que queden en forma recta y no se muevan.
29. Elaborar conectores en las puntas de los feeders y conectarlos al gabinete con jumpers.
30. Colocar las etiquetas de identificación en cada uno de los jumpers y los feeders tanto en la parte del shelter como en la torre.
31. Aterrizar los feeders a las barras de tierra de la torre.
32. Elaborar el anillo de tierra en la plataforma de la torre con crimpado en forma de "corazón".
33. Aterrizar los TMA's al anillo de tierra de la plataforma.
34. Realizar el puente de tierra entre los TMA's y conectar al anillo de tierra de la plataforma.
35. Apretar cada una de las conexiones de los TMA's, Jumpers y Feeders.
36. Reportar al área de Supervisión y al TIM Leader que la instalación ha sido terminada.

POLÍTICAS PARA LA INSTALACIÓN DE EQUIPOS DE TRANSMISIÓN

1. Los horarios para laborar serán de 9:00 a 18:00 hrs con una hora de comida.
2. Para poder trabajar en la central deberán contar con lo siguiente.
 - Uniforme completo (camiseta de la empresa, zapatos industriales).
 - Credencial vigente de la empresa;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Rev. 01
Liliana Ordez Rojas

Hojas:
Página 46
Número del Documento:
Políticas y procedimientos del área de instalación

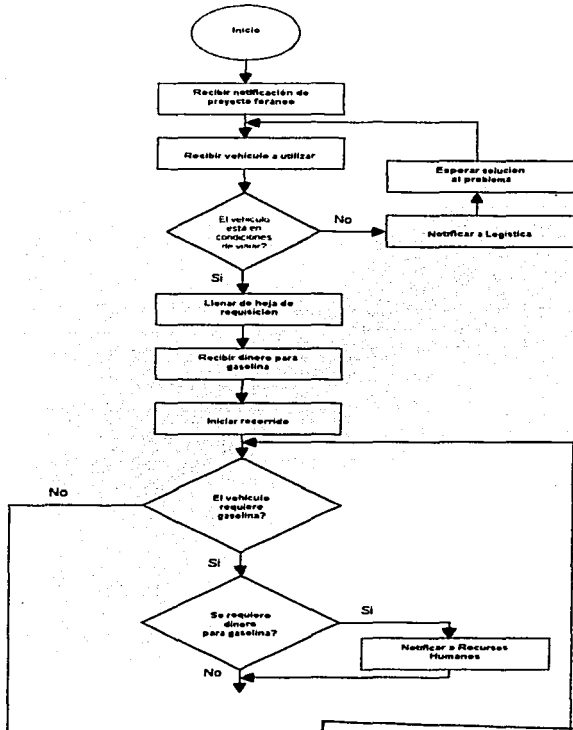
Fecha:
13/05/2003
Edición:
"A"

- Permisos del mes correspondiente donde aparezca el nombre de la empresa, nombre de las personas que conforman la brigada de trabajo y nombre de la central en la que se va a trabajar;
 - Orden de trabajo.
 - Modulo de montaje y/o modulo "C";
 - Hoja de asignación del proyecto;
 - Nombre y teléfono del TIM Leader así como la lada 01 800 para reportar avances.
3. Los faltantes de material deberán ser reportados de manera inmediata al Tim Leader para que a la brevedad sea surtido dicho material.
 4. Es la obligación del transportista la descarga y la entrega del material en la sala correspondiente así como la maniobra que se tiene que realizar con el gabinete en el caso de montajes Outdoor.
 5. Al revisar que la infraestructura del sitio sea la adecuada para el montaje se debe tomar en cuenta los siguientes puntos los cuales vienen incluidos en la Orden de Trabajo:
 - Barras de tierra
 - Mástiles orientados conforme al modulo
 - Mástiles sin sombra u obstrucción
 6. Si existen problemas con materiales o infraestructura se deben reporta de forma inmediata tanto al Tim Leader como al Supervisor de instalación de la empresa.
 7. Los retrasos que ocasionen dichos problemas serán registrados en la bitácora de montaje.
 8. Toda la instalación será realizada en base a las normas y procedimientos de cada uno de los clientes.
 9. Al término de la instalación se deberá reportar tanto al Tim Leader como al Supervisor de instalación de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



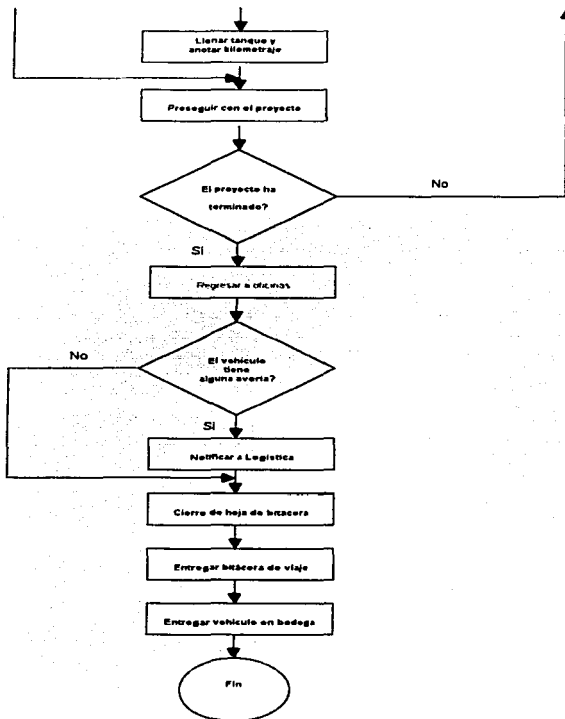
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE UTILIZACION DE VEHICULOS PARA PROYECTOS FORANEOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE UTILIZACIÓN DE VEHÍCULOS PARA PROYECTOS FORÁNEOS



TESIS CON
FALLA DE ORICEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Aprobó:
Liliana Ordez Rojas

Página 49
Políticas y procedimientos de áreas de instalación

Fecha:
13/05/2003
Código:
A

PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE VEHÍCULOS PARA PROYECTOS FORÁNEOS

1. Recibir la notificación de que se realizará un proyecto foráneo
2. Recibir el vehículo a utilizar para el desplazamiento de la cuadrilla.
3. Revisar el vehículo a utilizar para detectar fallas del mismo
4. Si el vehículo no está en condiciones de salir a carretera, notificar al área de Logística para que haga el mantenimiento al vehículo y en su caso el cambio de vehículo asignado al proyecto.
5. Si el vehículo está en condiciones de salir a carretera, llenar la hoja de requisición correspondiente y firma de enterado tanto del área de Logística como del responsable del vehículo.
6. Recibir una cantidad monetaria para el pago de gasolina, casetas, aceite, etc.
7. Si la cantidad monetaria no es suficiente, notificar a Recursos humanos para que se haga el deposito correspondiente
8. Cuando el proyecto haya terminado, regresar a las instalaciones de la empresa.
9. Si el vehículo tiene detalles para reparación, notificar a Logística, para correcciones pertinentes.
10. Cerrar hoja de requisición
11. Entregar bitácora de viaje a Recursos Humanos, un día después de haber regresado.
12. Regresar el vehículo a la bodega.

POLÍTICAS PARA LA UTILIZACION DE VEHICULOS PARA PROYECTOS

1. Toda la cuadrilla será responsable del resguardo y buen uso del vehículo.
2. El vehículo será utilizado exclusivamente para la realización de proyectos.
3. Si el vehículo sufre un siniestro ocurrido por el mal uso del mismo, será responsabilidad de la cuadrilla cubrir el gasto de reparación
4. Los integrantes de la cuadrilla que sepan conducir, deberán apoyar en el manejo del vehículo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

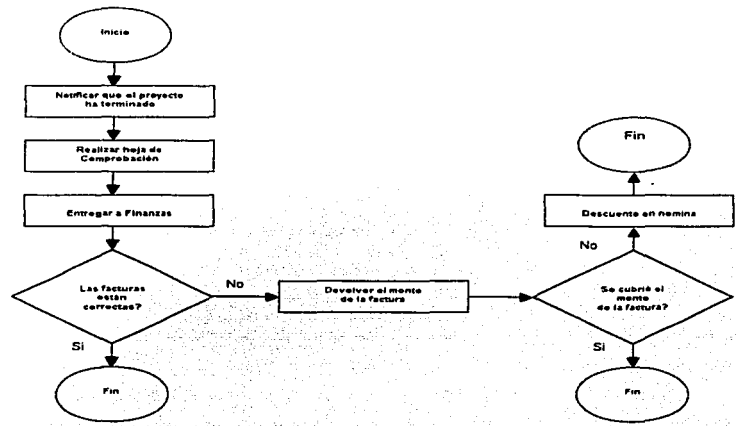
Elaboró Liliana Ordaz Rojas	Página 50	13/05/2003
Aprobó Liliana Ordaz Rojas	Índice del S.O. - Anexo 2	Revisión 01
Políticas y procedimientos del área de Instalación		

5. Para salir a carretera deberán de contar con la documentación indispensable (tarjeta de circulación, póliza de seguro, licencia para conducir vigente, engomado correspondiente a la verificación semestral, etc)
6. En caso de siniestro notificar en primera instancia al área de Logística, para recibir indicaciones correspondientes.
7. Ningún integrante de la cuadrilla deberá realizar ningún tipo de negociación con terceros ya que el Seguro se encargara de estos.
8. Si el dinero para el pago del recorrido, se ha terminado se deberá notificar a Recursos Humanos, indicando el status de gastos (cuanto y en que se gasto el dinero.)
9. La bitácora de viaje deberá ser entregada a Recursos Humanos anexando gastos correspondientes un día después de haber regresado del proyecto.
10. Se tomará como retardo por cada día de retraso en la entrega de la bitácora la cual será aplicable para cada uno de los integrantes de la cuadrilla.
11. Las notas de gasolina deberán traer el R F C. de la gasolinera así como la fecha, cantidad de gasolina en litros y en pesos; además, al reverso de cada uno deberán anotar el kilometraje del vehículo al momento de llegar a la gasolinera.
12. Las notas de gasolina que no cuente con los requisitos anteriores, serán devueltas y cargadas a la cuenta de cada uno de los integrantes de la cuadrilla.
13. Los gastos extras (tarjetas telefónicas, fax, aceites y lubricantes, etc.) deberán de reportarse de antemano a Recursos Humanos.
14. No se podrá manejar de noche, a menos que el Director General lo apruebe, de hacer caso omiso a este punto se descontará un día de salario a cada uno de los integrantes del grupo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPROBACIÓN DE VIÁTICOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordaz Rojas
Revisó
Liliana Ordaz Rojas

Página 52
Número de Control
Policies y procedimientos del área de instalación

Fecha
13/05/2003
Revisión
"A"

PROCEDIMIENTO PARA LA COMPROBACIÓN DE GASTOS DE VIÁTICOS

1. Notificar en oficinas que el proyecto ha concluido
2. Al regresar del viaje, realizar la hoja de comprobación de gastos.
3. Entregar al área de Finanzas la hoja de Comprobación de gastos junto notas de consumo las cuales deben cubrir el dinero exacto de los depósitos que fueron hechos a la respectiva cuenta bancaria por concepto de viáticos.
4. Si las facturas no están correctas o no cumplen con los requisitos legales indispensables deberá devolver el dinero en efectivo
5. Si el monto de las facturas no es devuelto se hará descuento en nomina.

POLÍTICAS PARA LA COMPROBACIÓN DE GASTOS DE VIÁTICOS

1. Los gastos deberán ser por el monto total de los viáticos depositados, de no ser así el trabajador deberá regresar la diferencia en efectivo.
2. Los gastos deberán ser comprobados máximo 5 días hábiles contando a partir de la fecha de llegada. En caso contrario se tomará como retardo cada día de retraso a partir del vencimiento de los 5 días.
3. Las facturas deberán ser originales. Además de que deberán ser exclusivamente por consumo de alimentos y hospedaje.
4. Las facturas deberán cumplir con los requisitos fiscales necesarios tales como:
 - R.F.C de la empresa emisora impreso
 - Número de folio de la factura
 - Fecha de vencimiento de la factura
 - Subtotal, IVA y total impreso
 - Datos completos de la empresa emisora
 - Fecha en que se realizó el consumo
 - Nombre, dirección, teléfono, y R.F.C. de la empresa que la requiere (Telecomex)
5. En el caso de facturas que no cumplan con los requisitos necesarios, el trabajador tendrá la posibilidad de cambiar la factura tomando en cuenta que solo tiene 8 días hábiles. Los gastos de envió que se originen por el cambio de factura serán por cuenta del trabajador.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaborado por:
Liliana Ordaz Rojas
Aprobado por:
Liliana Ordaz Rojas

Página 53
Número del Documento:
Políticas y procedimientos del área de Instalación

Fecha:
13/05/2003
Revisión:
"A"

6. La devolución del monto de la factura deberá realizarse a mas tardar al día siguiente a la fecha de la notificación al trabajador y en efectivo.
7. No se aceptaran facturas de comida que rebasen los \$400 pesos en consumo.
8. No se aceptarán facturas de hospedaje que rebasen los \$1,750 pesos de consumo.
9. Si por alguna causa, tienen depósitos para viáticos de más, deberá regresarse el dinero al área de Finanzas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



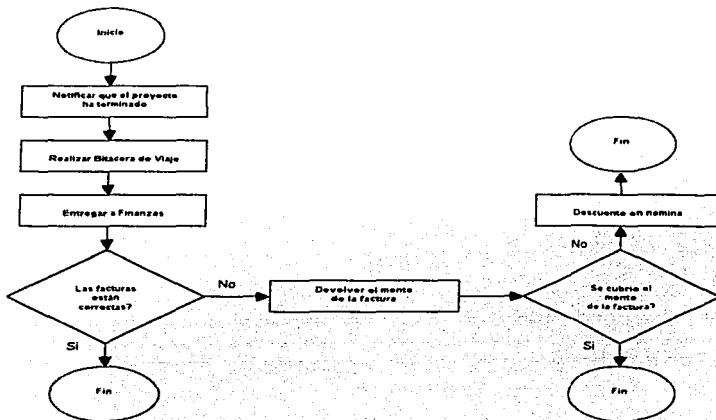
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Revisó:
Liliana Ordaz Rojas

Página 54
Número de Edición:
Políticas y procedimientos del área de Instalación

Fecha:
13/05/2003
Revisión:
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPROBACIÓN DE GASTOS DE TRANSPORTE



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO PARA LA COMPROBACIÓN DE GASTOS DE TRANSPORTE

1. Notificar en oficinas que el proyecto ha concluido.
2. Al regresar, realizar Bitácora de viaje.
3. Entregar al área de Finanzas la Bitácora de Viaje junto notas de gasolina y los tickets
4. Si las facturas no están correctas o no cumplen con los requisitos legales indispensables deberá devolver el dinero en efectivo.
5. Si el monto de las facturas no es devuelto se hará descuento en nomina

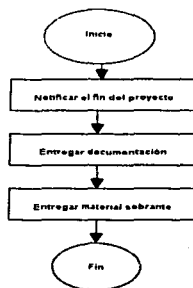
POLÍTICAS PARA LA COMPROBACIÓN DE GASTOS DE TRANSPORTE

1. Los depósitos para transporte deben ser exclusivamente para gasolina y cassetas
2. Los gastos extras (talachas, compra de aditivos, etc) deberán ser notificados al área de Logística para su aprobación.
3. Las notas y los tickets de cassetas deberán ser acomodados en forma cronológica para su mejor interpretación.
4. Cada nota de gasolina debe traer anotado al reverso, el kilometraje con el que contaba el vehículo al llegar a la gasolinera.
5. Los gastos deberán ser comprobados máximo 1 día hábil contando a partir de la fecha de llegada. En caso contrario se tomará como retardo cada día de retraso a partir del día siguiente.
6. La diferencia deberá ser devuelta el mismo día de la entrega de la Bitácora de Viaje, en efectivo.
7. En el caso de facturas que no cumplan con los requisitos necesarios, el trabajador deberá cubrir el monto de la nota o ticket a mas tardar al día siguiente a la fecha de la notificación al trabajador y en efectivo.
8. Si, por alguna causa, tienen depósitos para gastos de transporte de más, deberá regresarse el monto al área de Finanzas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DEL CIERRE DEL PROYECTO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Diseño
Liliana Ordaz Rojas
Ayudante
Liliana Ordaz Rojas

Página 57
Políticas y procedimientos del área de Instalación

Fecha
13/05/2003
Revisión
"A"

PROCEDIMIENTO PARA EL CIERRE DE UN PROYECTO

1. Notificar al área de Supervisión y al Tim Leader correspondiente la terminación del proyecto.
2. Entregar la siguiente documentación al área correspondiente:
 - Orden de Trabajo (O.T.) Supervisión
 - Permisos de acceso R.H. y Capacitación
 - Vales de Material Logística
 - Bitácora de Montaje Supervisión
 - Carpeta Administrativa Supervisión
3. Entregar el material sobrante además de una lista de todo el material sobrante al área de Logística.

POLÍTICAS PARA EL CIERRE DE UN PROYECTO

1. Se debe notificar en primera instancia, al área de Supervisión, para confirmar que el proyecto este terminado y posteriormente al Tim Leader para darle los pormenores de la instalación.
2. La documentación debe entregarse al día siguiente de la terminación del proyecto. Esto puede ser por cualquiera de los integrantes de la brigada.
3. En caso de proyectos foráneos, deberá ser al día siguiente de su llegada.
4. Estos documentos serán entregados en original (no copias)
5. El material debe estar completo en base a los Vales de material y a la lista proporcionada por el mismo instalador.
6. Las mermas o basura deberá ser desechada o dejada en el sitio de instalación con previa autorización.
7. La Bitácora de Montaje debe ser llenada en sitio y con todos la información necesaria (horarios de entrada y de salida, horas de desviación, motivos de la desviación.)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Revisó:
Liliana Ordez Rojas

Fecha:
Página 58
Título del Documento:
Políticas y procedimientos del área de instalación

Fecha:
13/05/2003
Versión:
"A"

8. La Bitácora de Montaje debe incluir también la firma o en su defecto el nombre de la persona encargada de la sala cuando se haya requerido una modificación o adecuación no marcada en la O T.
9. Las carpetas administrativas serán llenadas exclusivamente en proyectos de Anillo o enlaces Punto a Punto por lo que, solo en este caso, la documentación deberá ser entregada en copia a las distintas áreas y los originales serán incluidos en dicha carpeta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE LOGÍSTICA

Objetivos

- Distribuir los recursos con los que cuenta la empresa de la manera más óptima para la realización de los proyectos de instalación
- Mantener el equipo de trabajo de la empresa en óptimas condiciones para que el personal de la empresa pueda realizar su trabajo en campo.

Herramienta

Control

1. Revisar que cada uno de los kits cuente con la herramienta completa para la realización de las instalaciones.
2. Llevar un control estricto de cada una de los kits de herramienta, en base a la numeración con la que cuenta cada uno de estos.

Distribución

1. Distribuir los kits de herramienta para poder cubrir los proyectos asignados para la empresa.

Mantenimiento

1. Programar el mantenimiento de cada uno de los kits de herramienta, si que perjudique la operación de la empresa.
2. Programar la verificación y calibración del equipo de medición (multímetros, Site Master, etc.) de la empresa, el cual será proporcionado en forma semestral.
3. Realizar la verificación de cada uno de los tipos de pinzas que se utilizan en los proyectos, para reemplazar muelas, o en su defecto, sustituirla en su totalidad.
4. Mantener una cartera de proveedores vigente, la cual permita adquirir la herramienta que necesite ser reemplazada.
5. Realizar, junto con el área de Finanzas, los presupuestos mensuales para la adquisición, mantenimiento o reposición de la herramienta.



TELECOM S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Aprobó:
Liliana Ordaz Rojas

Página 60
Políticas y procedimientos de Logística

Fecha:
29/03/2003
Revisión:
"A"

6. Revisar que la herramienta adquirida por la empresa, cumpla con las especificaciones que el cliente exige (tamaño, medida, marca, modelo, etc)

Flotilla de transporte

Control

1. Revisar que cada uno de los vehículos de la empresa cuente con la documentación necesaria para poder circular.
2. Llevar un control estricto de la documentación de cada una de los vehículos, en base a la numeración con la que cuenta cada uno de estos (factura, pólizas de seguro, placas, tenencias, verificaciones, etc).
3. Mantener vigente las pólizas de seguro de cada uno de los vehículos.

Distribución

1. Distribuir los vehículos para poder cubrir los proyectos asignados para la empresa.

Mantenimiento

1. Programar el mantenimiento de cada uno de los vehículos con los que cuenta la empresa, si que perjudique la operación de la empresa.
2. Programar la verificación de los vehículos, el cual será proporcionado en forma semestral.
3. Mantener una cartera de proveedores vigente, la cual permita adquirir las refacciones para los vehículos que las requieran.
4. Realizar, junto con el área de Finanzas, los presupuestos mensuales para cubrir todos los gastos que genera la manutención de los vehículos.

Materiales de instalación

Recepción

1. Recibir el material y equipo que nuestros clientes proporcionan para su instalación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordaz Rojas
Revisó
Liliana Ordaz Rojas

Título
Página 61
Número del Documento
Políticas y procedimientos de Logística

Fecha
29/03/2003
Estatus
"A"

Control

1. Mantener el control en bodega de los materiales y equipo recibidos por cada uno de los proyectos en curso.
2. Llevar un control estricto de las remisiones de cada uno de los proyectos para futuras aclaraciones de faltante de material.
3. controlar el material sobrante de los proyectos para su devolución.

Distribución

1. Distribuir el material y equipo en cada uno de los proyectos, de manera tal que no exista material innecesario en los sitios de instalación y evitar extravíos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



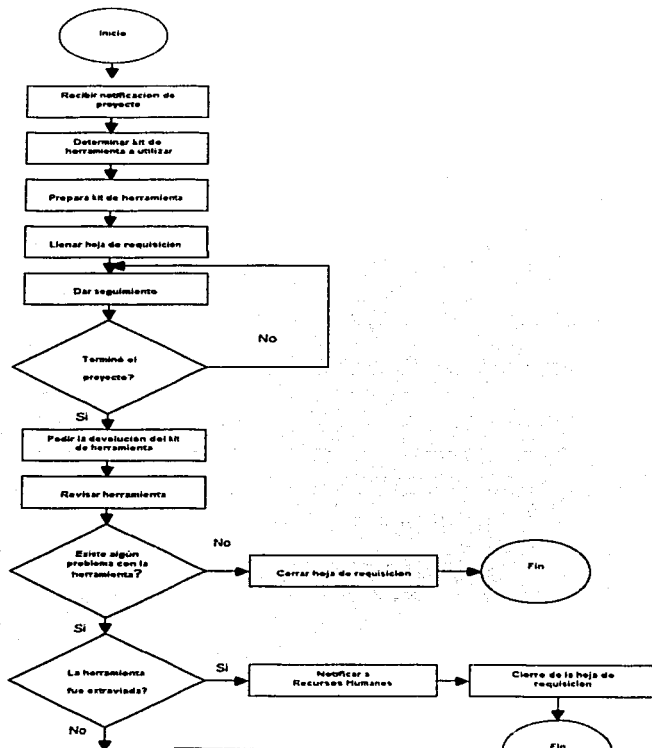
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Liliana Ordaz Rojas
Autora:
Liliana Ordaz Rojas

Página 62
Título: del C.A. de Logística
Políticas y procedimientos de Logística

Edición
29/03/2003
Revisión
"A"

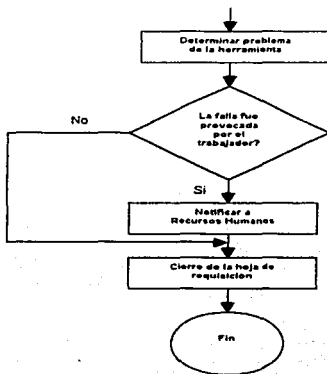
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ASIGNACIÓN DE KITS DE HERRAMIENTA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ASIGNACIÓN DE KITS DE HERRAMIENTA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE KITS DE HERRAMIENTA

1. Recibir notificación por parte del área de Supervisión que fue asignado un proyecto de instalación (zona metropolitana, foráneo, etc.)
2. Determinar el kit de herramienta que será asignado, esto en base al tipo de instalación que se va a realizar (Trasmisión, Radio bases, etc).
3. Preparar y revisar que el kit de herramienta este en buenas condiciones y completo en base a las especificaciones del cliente.
4. Llenar la hoja de requisición la cual será firmada tanto por el Jefe de Logística como por el líder de la brigada, en donde se estipulan las condiciones en las que se recibe la herramienta.
5. Dar seguimiento al proyecto hasta su terminación.
6. Si el proyecto ha terminado se debe pedir la devolución de la herramienta e ingresarla en el almacén.
7. Revisar las condiciones en las cuales fue devuelta la herramienta
8. Si la herramienta se encuentra en las mismas condiciones en las que se asigno, se cierra la hoja de requisición.
9. Si la herramienta no esta completa se elabora una nota de extravío de herramienta la cual será entregada al área de Recursos Humanos para que se realice el descuento correspondiente en nomina.
10. Si la herramienta tiene algún problema mecánico o eléctrico, se debe determinar la causa de la falla.
11. Si el problema fue causado por alguno de los integrantes de la cuadrilla, se elaborará una nota de reparación, la cual será entregada al área de Recursos Humanos para que se realice el descuento en nomina correspondiente.
12. Si el problema fue causado por el uso, se procederá a realizar el mantenimiento, reparación o sustitución de dicha herramienta.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Aprobó:
Liliana Ordaz Rojas

Órgano:
Página 65
Nombre del Documento:
Políticas y procedimientos de Logística

Fecha:
29/03/2003
Estatus:
"A"

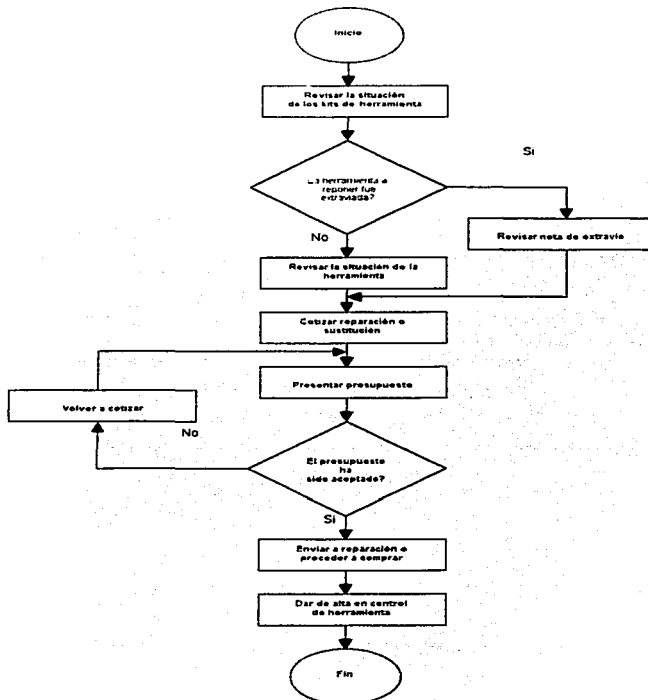
POLÍTICAS PARA LA ASIGNACIÓN DE KITS DE HERRAMIENTA

1. El kit de herramienta deberá estar completo y en base a las especificaciones del cliente.
2. La hoja de requisición es firmada por el líder de la brigada, en la cual se estipula que se hace responsable del buen uso de la herramienta. Pero esto no significa que los demás integrantes de la brigada no tengan la responsabilidad de darle el uso correcto a la misma.
3. Se debe estar en constante contacto con el área de Supervisión para darle seguimiento a la terminación del proyecto.
4. La herramienta con la que cuenta la empresa es exclusivamente para la realización de las instalaciones. No se prestará la herramienta a ninguna persona para su uso personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE REPOSICIÓN DE HERRAMIENTA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO PARA LA REPOSICIÓN DE HERRAMIENTA

1. Revisar el estado de los kits para saber cuantos tienen herramienta que necesita reparación o reposición
2. Si la herramienta fue extraviada se debe revisar la nota de extravío. Si la herramienta no sirve, analizar si puede ser reparada o sustituida en su caso.
3. Cotizar reparación o sustitución de la herramienta con los proveedores.
4. Presentar el presupuesto al área de Finanzas para su aceptación.
5. Si el presupuesto no es aceptado, se debe cotizar nuevamente con otros proveedores o negociar con los mismos para obtener un mejor precio.
6. Cuando el presupuesto ha sido aceptado, se procede a comprar o a enviar a reparación según sea el caso.
7. Se ingresa la herramienta al control de herramienta de la empresa.

POLÍTICAS PARA LA REPOSICIÓN DE HERRAMIENTA

1. Cuando la herramienta ha sido extraviada, el área de Recursos Humanos debe estar enterada para que se pueda hacer el descuento correspondiente en nómina al responsable del extravío.
2. Se debe realizar un Plan de adquisición, reparación o sustitución de herramienta sin que afecte la operación de la empresa.
3. Se puede tomar herramienta de stock para sustituir provisionalmente a la que no sirve, pero en cuanto sea reparada o sustituida, la herramienta de stock deberá ser recuperada e ingresada nuevamente al almacén.
4. La herramienta será sustituida tomando como prioridad la herramienta crítica (pinzas para troquelar conectores, multímetros, site master, etc.)
5. Se debe tener actualizada la cartera de proveedores para agilizar el proceso de cotización.
6. Las facturas deben contener los siguientes datos:
 - Datos completos de Telecomex (Nombre, dirección, teléfono y R.F.C. correctos)
 - Fecha

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Liliana Ordaz Rojas
Liliana Ordaz Rojas

Página 68
Políticas y procedimientos de Logística

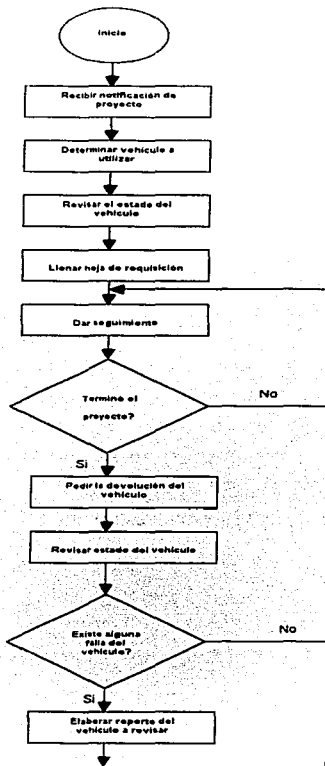
Fecha:
29/03/2003
Revisión:
"A"

- Concepto de la factura
 - Monto total (número y letra)
7. La factura deberá contar además con los siguientes requerimientos:
- R.F.C. de impreso
 - Vigencia de la factura
 - Tener impreso el desglose del IVA (Subtotal, IVA, Total)
 - No debe ser nota de remisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



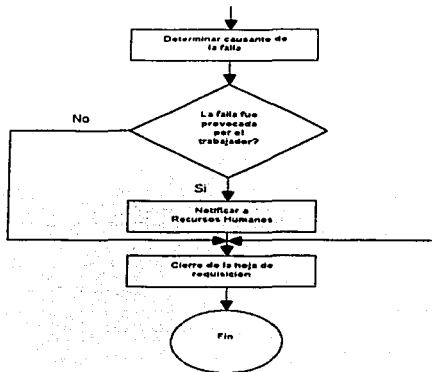
DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ASIGNACIÓN DE VEHÍCULOS PARA PROYECTOS FORÁNEOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ASIGNACIÓN DE VEHÍCULOS
PARA PROYECTOS FORÁNEOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaborado por:
Liliana Ordaz Rojas
Aprobado por:
Liliana Ordaz Rojas

Página 71
Manual del E. Operativo
Políticas y procedimientos de Logística

29/03/2003
Revisión "A"

PROCEDIMIENTO PARA LA ASIGNACIÓN DE VEHÍCULOS A UN PROYECTO

1. Recibir, por parte del área de Supervisión, la notificación de que se realizará un proyecto foráneo.
2. Determinar el vehículo a utilizar, esto es en base a la bitácora de mantenimiento de vehículos y las fechas de verificación del mismo.
3. Revisar el vehículo para corregir pequeños detalles que puedan tener.
4. Llenar la hoja de requisición la cual será firmada tanto por el Jefe de Logística como por el líder de la brigada, en donde se estipulan las condiciones en las que se recibe el vehículo.
5. Dar seguimiento al proyecto hasta su terminación.
6. Si el proyecto ha terminado se debe pedir la devolución del vehículo en ingresarlo a la pensión.
7. Revisar las condiciones en las cuales fue devuelto el vehículo.
8. Si el vehículo se encuentra en las mismas condiciones en las que se asignó, se cierra la hoja de requisición.
9. Si el vehículo cuenta con alguna falla, se debe hacer el reporte correspondiente, donde se describa a detalle la falla, además de determinar quien fue el causante de la falla.
10. Si el causante de la falla fue alguno de los integrantes de la brigada, se turnarán los datos con el área de Recursos Humanos para que se proceda al descuento de la reparación por nomina.
11. Si la falla fue por falta de mantenimiento se cierra la hoja de requisición anotando el número de vehículo, las placas y el último recorrido hecho para proceder a su mantenimiento o reparación correspondiente.

POLÍTICAS PARA LA ASIGNACIÓN DE VEHÍCULOS A UN PROYECTO

1. Es importante recalcar que, para determinar el vehículo que será asignado para el proyecto, se debe de tomar en cuenta la fecha de verificación vehicular y a la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Asesor
Liliana Ordez Rojas

Título:
Página 72
Nombre del Documento:
Políticas y procedimientos de Logística

Fecha:
29/03/2003
Revisión:
"A"

bitácora de mantenimiento vehicular. Además de que debe contar con los siguientes requisitos:

- Engomado de verificación correspondiente;
 - Copia de la póliza de seguro vigente y;
 - Tarjeta de circulación.
2. Ningún vehículo podrá ser utilizado si no ha sido previamente revisado su buen funcionamiento.
 3. La hoja de requisición es firmada por el líder de la brigada, en la cual se estipula que se hace responsable del vehículo. Pero esto no significa que los demás integrantes de la brigada no tengan la responsabilidad de darle el uso correcto al mismo.
 4. Se debe estar en constante contacto con el área de Supervisión para darle seguimiento a la terminación del proyecto.
 5. Se debe mantener un estricto control de la bitácora de mantenimiento de vehículos para evitar asignar vehículos que no están en condiciones óptimas.
 6. Los vehículos con los que cuenta la empresa son para uso exclusivo en la realización de proyectos. No se prestarán vehículos a ninguna persona para su uso personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



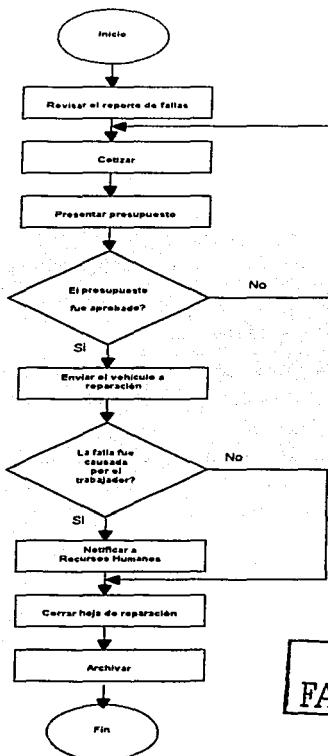
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordez Rojas
Revisó
Liliana Ordez Rojas

Página 73
Título del Documento
Políticas y procedimientos de Logística

Fecha
29/03/2003
Revisión
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE REPARACIÓN DE VEHICULOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaborado por:
Liliana Ordaz Rojas
Revisado por:
Liliana Ordaz Rojas

(Revisión)
Página 74
No. de Hoja del Documento
Políticas y procedimientos de Logística

Fecha:
29/03/2003
Revisión:
"A"

PROCEDIMIENTO PARA LA REPARACIÓN DE LOS VEHÍCULOS

- 1 Revisar el reporte de fallas con las cuales cuentan cada uno de los vehículos de la brigada
- 2 Cotizar la reparación de la falla con los proveedores
- 3 Presentar el presupuesto al área de Finanzas para su aceptación.
- 4 Si el presupuesto no es aceptado, se debe cotizar nuevamente con otros proveedores o negociar con los mismos para obtener un mejor precio.
- 5 Cuando el presupuesto ha sido aceptado, se procede a enviar a reparación según sea el caso.
- 6 Si el problema fue causado por alguno de los integrantes de la cuadrilla, se elaborará una nota de reparación, la cual será entregada al área de Recursos Humanos para que se realice el descuento en nomina correspondiente
- 7 Cerrar la hoja de reparación del vehículo y archivar.

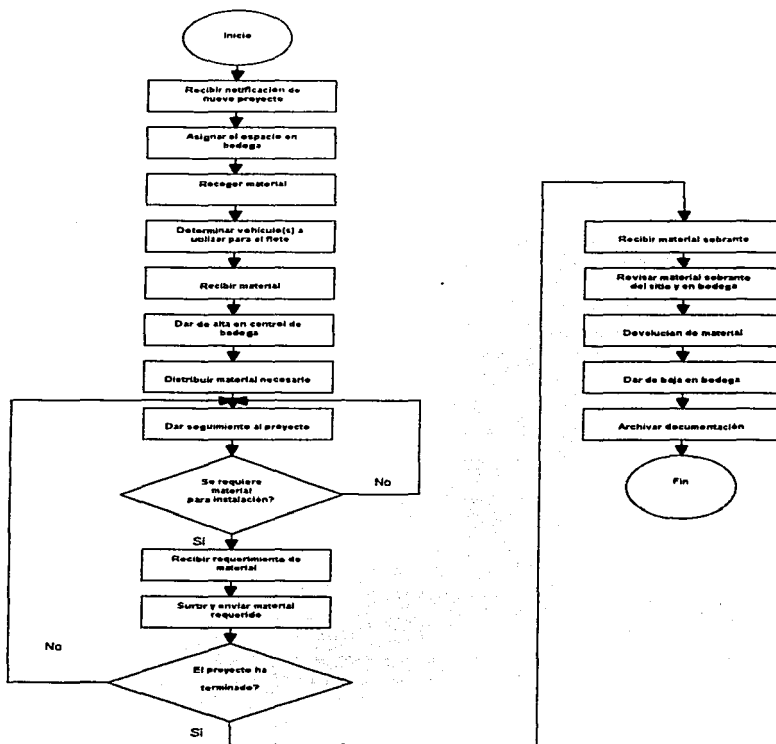
POLÍTICAS PARA LA REPARACIÓN DE VEHÍCULOS

- 1 Se debe realizar un Plan de reparación vehicular sin que afecte la operación de la empresa.
2. Se debe cotizar en primera instancia en las agencias donde se compraron los vehículos para poder hacer valida la garantía.
3. Se debe tener actualizada la cartera de proveedores para agilizar el proceso de cotización.
4. Las facturas deben contener los siguientes datos:
 - Datos completos de Telecomex (Nombre, dirección, teléfono y R.F.C correctos)
 - Fecha
 - Concepto de la factura
 - Monto total (numero y letra)
5. La factura deberá contar además con los siguientes requerimientos:
 - R.F.C. de impreso y vigencia de la factura
 - Tener impreso el desglose del IVA (Subtotal, IVA, Total)
 - No debe ser nota de remisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES PARA INSTALACIÓN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO PARA EL ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN DE MATERIALES PARA INSTALACIÓN

1. Recibir notificación por parte del área de supervisión que se tiene asignado un proyecto de instalación en el cual se tiene que recoger el material en las bodegas del Cliente.
2. Determinar el vehículo que se va a utilizar, esto tomado en cuenta los siguientes datos:
 - Tipo de carga: material o equipos
 - Cantidad : se debe **estimar** el número de cajas o equipos
 - Dimensiones de la carga: se debe estimar el peso en kilos, toneladas o volumen
 - Sitio de recolección, destino, horario, persona quien entrega y recibe, fecha.
 - Herramientas que se utilizarán para las maniobras y en su caso especificar el número de personas necesarias para dicho traslado.
3. Revisar minuciosamente el material que se esta recibiendo y cotejar la Orden de trabajo con las hojas de remisión para confirmar que el material esta completo.
4. Ingresar el material en la bodega de la empresa, el cual deberá ser registrado en el control de inventarios con los siguientes datos:
 - Proyecto: Nombre del proyecto, lugar de trabajo, fecha.
 - Datos de la brigada: Nombre de los integrantes de la brigada.
 - Datos del material o equipo. nombre, modelo, cantidad.
5. Dar seguimiento al proyecto hasta su terminación.
6. Si se requiere material para la instalación se debe recibir una hoja de requerimiento por parte de los integrantes de la brigada en donde especifiquen nombre, modelo, cantidad del material que necesitan.
7. Al obtener la hoja de requisición, se debe surtir y enviar el material al sitio donde se solicitó.
8. Cuando el proyecto ha terminado, se debe recibir el sobrante de material en el sitio para sumarlo al material que se encuentra en la bodega y poder así hacer el inventario del material que se tiene devolver al cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



9. Dar de baja todos los materiales que saldrán de la bodega, entregar y archivar la documentación del proyecto (Vales de material, Hoja de devolución de material firmada, etc.)

POLÍTICAS PARA EL ACOPIO Y DISTRIBUCIÓN DE LOS MATERIALES PARA INSTALACIÓN

1. El acopio de material puede ser realizado tanto por el área de Logística como por la brigada que realizará el proyecto, por lo que el solicitante del vehículo debe contar el juego de llaves de la unidad (candados, swichs) Requisito indispensable: saber conducir y contar con licencia vigente
2. El solicitante tiene la obligación de realizar una inspección visual rápida de la unidad, además de firmar una hoja de requisición en la cual se asientan las condiciones en que se están recibiendo el vehículo.
3. El encargado de logística: tiene la obligación de que las unidades se entreguen en condiciones óptimas de operación así como dar seguimiento a la unidad desde su salida hasta su regreso.
4. La unidad debe contar con la siguiente documentación vigente:
 - Tarjeta de circulación original
 - Póliza de seguro
 - Holograma de revista (en el caso de vehículos de carga)
 - Holograma de verificación
 - Permiso de carga y hologramas (en el caso de que el vehículo lo requiera)
5. El área de Logística no se encarga de disposición de efectivo, ni en caso de se trate de un proyecto eventual o de emergencia.
6. No todos los proyectos requieren de acopio de material ya que lo entregan directamente al lugar de trabajo, por lo que solo se debe hacer el seguimiento del proyecto y cotejar el sobrante de material con la Orden de Trabajo y los vales de material cuando este sea entregado en el área de Logística por la brigada de montaje.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo

- Apoyar en los movimientos que implica la administración del personal de la empresa.
- Desarrollar planes de capacitación de forma modular que cubran todos los aspectos técnicos, teóricos y prácticos para que el personal pueda cumplir con la certificación que exigen nuestros clientes para el montaje de los diferentes equipos de transmisión.

Personal

Selección

1. Seleccionar al personal con las características necesarias para cubrir un puesto específico.
2. Mantener contacto con los distintos medios de reclutamiento de personal (instituciones, ferias de empleo, etc.)

Control

1. Verificar que las políticas de la empresa sean cumplidas (asistencia, uniforme, horarios de entrada y salida de las centrales, etc.)
2. Dar seguimiento a los vencimientos de contratos para su renovación.

Nomina

1. Realizar el cálculo de nómina quincenal del personal de la empresa.
2. Realizar los descuentos correspondientes al personal.
3. Realizar los trámites correspondientes relacionados con el factor humano de la empresa (Altas y bajas en el Seguro Social, Pago de erogaciones, etc.)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Capacitación

Información

1. Revisar y mantener actualizada la información que nuestros clientes proporcionan para la instalación de sus productos (Modulo "G", Normas Alcatel, etc.)
2. Distribuir y controlar toda información que se recibe de los clientes.

Cursos

1. Desarrollar cursos internos de capacitación para el personal operativo.
2. Actualizar los cursos internos en base a las normas y requerimientos del cliente.
3. Preparar cursos o juntas, con el personal de más experiencia, para difundir la información proporcionada en los cursos y talleres externos al personal de la empresa.
4. Organizar, junto con el área de Supervisión, Work shop sobre las principales fallas detectadas en los sitios de instalación para mejorar la calidad de la misma.

Personal

1. Impartir un curso de capacitación para el personal de nuevo ingreso.
2. Detectar y canalizar al personal a los diversos cursos de capacitación que imparten nuestros clientes para que puedan ser certificados y se mantengan actualizados en algún sistema de telecomunicaciones.
3. Programar, junto con el área de Supervisión los distintos cursos y talleres aplicables a personal para corregir y prevenir fallas en las instalaciones.
4. Tener un control detallado de los cursos de capacitación y certificación del personal operativo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALIR
DE LA BIBLIOTECA



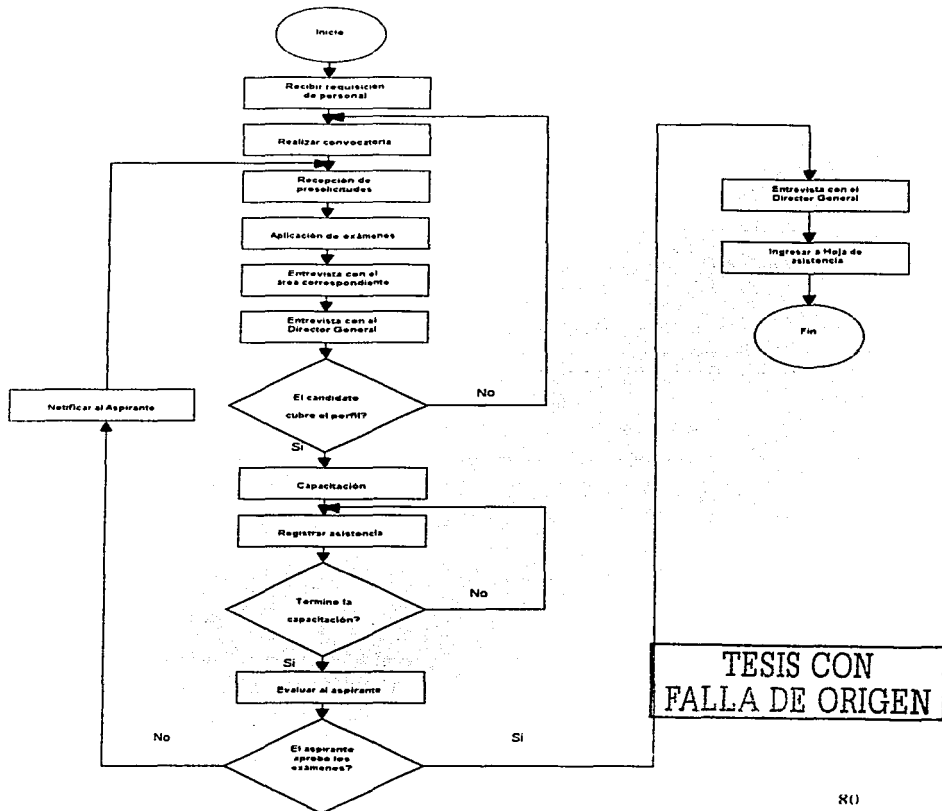
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Revisó:
Liliana Ordez Rojas

Título:
Página 80
Número del Manual:
Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Fecha:
19/06/2003
Versión:
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SELECCIÓN DE PERSONAL





TELECOMEX S.A. DE C.V.

C. Nombre
Liliana Ordez Rojas
C. Apellido
Liliana Ordez Rojas

C. No. de
Página 81
Nombre del Documento
Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

C. Fecha
19/06/2003
C. Versión
"A"

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Recibir notificación acerca la necesidad de contratar nuevo personal técnico.
2. Realizar convocatoria ante las distintas instituciones de empleo.
3. Recibir las presolicitudes de los aspirantes, si cumplen con el perfil deseado, se procede a la aplicación de exámenes (técnico y psicométrico.)
4. Enviar al candidato a una entrevista al área de correspondiente, para que de su punto de vista
5. Enviar a entrevista con el Director General de la empresa.
6. Una vez terminadas las entrevistas, el Director General y el Área correspondiente determinan si el (los) candidatos (s) será (n) aceptado(s).
7. Dar fecha para que el candidato(s) aceptado(s) se presente(n) a capacitación.
8. Dar seguimiento a su asistencia a los cursos.
9. Si la capacitación ha terminado, se debe hacer la evaluación correspondiente.
10. Si el aspirante no aprobó la evaluación se le notifica y se vuelve a repetir el proceso desde el punto número 2.
11. Si el aspirante aprobó satisfactoriamente la capacitación se procede a la última entrevista con el Director General para proceder a la aceptación del aspirante como nuevo miembro de la empresa.
12. Se ingresa en Hoja de asistencia y se comienza con los tramites de contratación correspondientes

POLÍTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

1. Se debe mantener actualizada la cartera de instituciones de empleo para agilizar la selección y contratación de nuevo personal.
2. Las convocatorias pueden ser publicadas en revistas locales, periódicos de circulación diaria, instituciones de empleo, ferias, etc.
3. La aplicación de los exámenes y su revisión deberán ser de manera inmediata para agilizar el procedimiento
4. De no ser aceptados se le notifica al aspirante y se le dan las gracias por la atención a la solicitud.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Nombre:
Lilliana Ordez Rojas

Página 82
Título: Instalaciones
Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

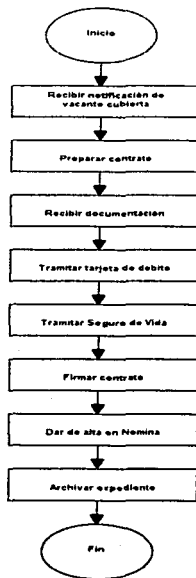
Fecha:
19/06/2003
Temas:
A

5. La capacitación tendrá una duración de 5 días, en la cual se debe presentar al aspirante el giro de la empresa, los tipos de instalación que se realizan y las actividades que tendrá a su cargo.
6. La capacitación para los de Instalación se impartirá con apoyo del área Comercial y de los instaladores de más experiencia.
7. La capacitación para los puestos del área administrativa será impartida por cada uno de los encargados de dichas áreas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE CONTRATACIÓN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1. Recibir notificación de que la vacante ha sido cubierta
2. Preparar contrato de ingreso.
3. Recibir documentación del nuevo trabajador como:
 - Copia de la Credencial Oficial
 - Copia del Acta de Nacimiento
 - Copia del Último comprobante de estudios
 - Copia de la Cartilla Liberada
 - Copia de la Licencia de Conducir (si maneja)
 - 4 Fotografías Tamaño Infantil
4. Tramitar la tarjeta de Débito en el Banco con el Ejecutivo de Cuenta.
5. Tramitar seguro de Vida en el Banco con el Ejecutivo de Cuenta.
6. Entregar contrato para su lectura para que posteriormente sea firmado por el nuevo trabajador, el Director General y el responsable de la elaboración del contrato.
7. Dar de alta en la nómina con el número de su tarjeta de Débito.
8. Archivar su expediente para posteriores revisiones

POLÍTICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

1. El primer contrato será elaborado por un mes. Al tercer mes de ingreso el contrato se elaborará por 3 meses. Al vencimiento de este último contrato se elaborará el indefinido.
2. La duración de los contratos dependerá también del desempeño del trabajador, además de la evaluación por parte del área de Supervisión y por el Director General
3. El contrato será elaborado en base a los acuerdos estipulados en la entrevista entre el Director General y el nuevo trabajador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

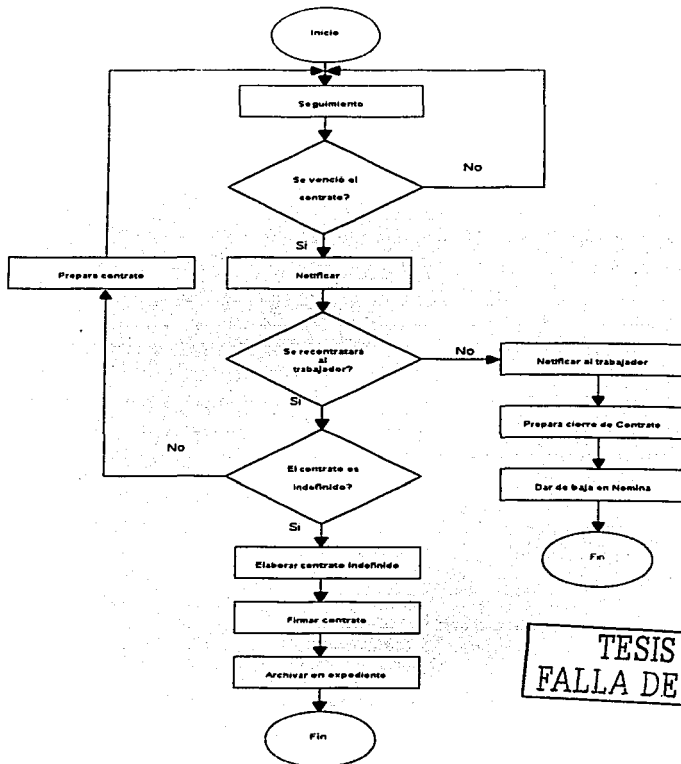
Escuero Liliana Ordez Rojas	Fecha Página 85	Fecha 19/06/2003
Nombre Liliana Ordez Rojas	Temas de la Sesión Políticas y procedimientos de Recursos Humanos	Temas "A"

4. La tarjeta de débito y el seguro de vida deben ser tramitados en forma inmediata por lo que en la primera semana de ingreso deben estar completados estos puntos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECONTRATACIÓN



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO DE RENOVACIÓN DE CONTRATO

1. Dar seguimiento a la fecha de contratación de cada uno de los trabajadores que no cuenten aún con un contrato indefinido.
2. Si el contrato esta por vencer, notificar al área de Supervisión y al Director General para que evalúen la renovación del contrato.
3. Si el contrato no es renovado, se le notifica al trabajador, se prepara el cierre de su contrato, y se le da de baja en nómina.
4. Hacer el cálculo del finiquito del empleado, preparar cheque, carta de renuncia y carta de no adeudo de material, viáticos, herramienta, etc.
5. Si el contrato se renueva, se debe elaborar con vigencia de tres meses y se le da seguimiento hasta su vencimiento.
6. Si ya transcurrieron los tiempos de los contratos eventuales, notificar al área de Supervisión y al Director General para que evalúen la renovación del contrato indefinido
7. Elaborar contrato indefinido y archivar.

POLÍTICAS DE RENOVACIÓN DE CONTRATO

1. Ningún trabajador puede laborar si no tiene firmado su contrato, por lo se le debe dar un seguimiento estricto al vencimiento de los mismos.
2. La renovación de los contratos se realizarán en base al desempeño y las aptitudes que haya mostrado el empleado. Esta decisión correrá a cargo del Director General y el área de Supervisión.
3. Si el contrato no es renovado, se le notifica al trabajador de manera inmediata y se le da cita para hacer los tramites correspondientes.
4. El día de la cita, recogen las credenciales de la empresa y las expedidas por nuestros clientes, además de firmar los documentos correspondientes antes de entrega del finiquito

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordez Rojas
Revisó
Liliana Ordez Rojas

Página 88
Nombre de la empresa
Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Fecha
19/06/2003
Versión
"A"

5. Si el trabajador tiene algún adeudo (material, herramienta, etc.) no se le puede entregar el finiquito hasta que se cubra dicho adeudo o se llega a un acuerdo que no afecte a la empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



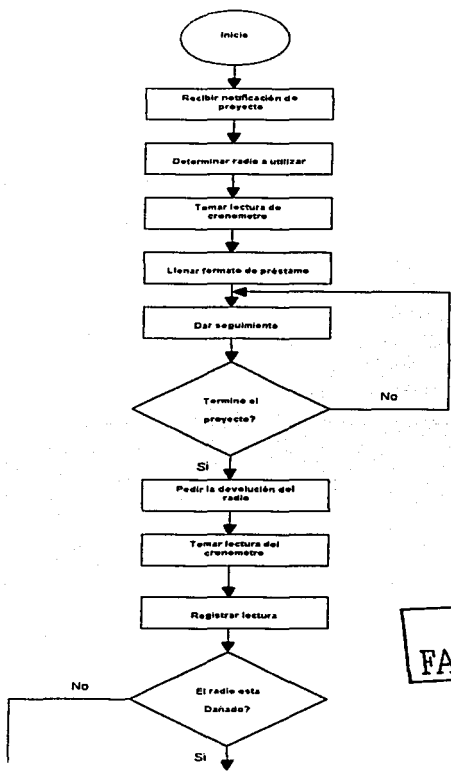
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Revisó:
Liliana Ordaz Rojas

Fecha:
Página 89
Autoridad: Del F.O. 1000001
Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Fecha:
19/06/2003
Versión:
"A"

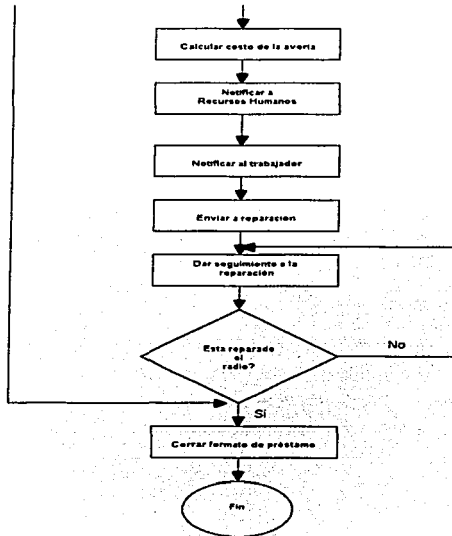
DIAGRAMA DE FLUJO DE PRÉSTAMO DE RADIOS NEXTEL



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE PRÉSTAMO DE RADIOS NEXTEL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Aprobó:
Liliana Ordez Rojas

Página 91
Título: Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Fecha:
19/06/2003
Versión:
"A"

PROCEDIMIENTO PARA EL PRÉSTAMO DE RADIOS NEXTEL

1. Recibir la notificación de que se realizará un proyecto (foráneo o área metropolitana.)
2. Determinar el radio que se utilizará en el proyecto, esto en base a la cantidad de radios que estén disponibles en la empresa.
3. Tomar la lectura del cronómetro y dejarlo en "0" para que empiece la nueva cuenta.
4. Llenar formato de préstamo del radio, el cual deberá ser firmado por el líder del proyecto o por la persona que se hará responsable del radio.
5. Dar seguimiento al proyecto hasta su terminación
6. Si el proyecto ha terminado, pedir la devolución del aparato al líder del proyecto la persona responsable del mismo.
7. Tomar la lectura del cronómetro y cotejarlo con el cronometro inicial.
8. Registrar la lectura del radio en la hoja de registro correspondiente.
9. Revisar si el radio tiene alguna avería la cual requiera ser reparada.
10. Calcular el costo de la avería, en base a la información obtenida de Atención a Clientes de Nextel
11. Notificar a Recursos Humanos que existe una avería en el radio.
12. Notificar al líder del proyecto o persona responsable que el radio será enviado a reparación.
13. Cerrar el formato de préstamo, anotando la fecha de entrega de reparación del radio y condiciones actuales del mismo.

POLÍTICAS PARA EL PRÉSTAMO DE RADIOS NEXTEL

1. Se asignará un solo radio por cada grupo de trabajo
2. En caso de que algún radio requiera reparación notificar al área de Finanzas para que tome en cuenta el costo de la misma
3. Si el radio ha sido extraviado notificar al área de Finanzas para reponer el radio Además de que se tendrá que hacer el cargo en nómina correspondiente a los responsables de dicha pérdida.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Lilliana Ordez Rojas
Revisó:
Lilliana Ordez Rojas

Página: 92
Título: Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Fecha:
19/06/2003
Versión:
"A"

4. En caso de que el radio haya sido robado, se le deberá dar seguimiento al líder del proyecto o la persona responsable del radio, para que levante el acta correspondiente ante el Ministerio Público y poder así, hacer válido el seguro de dicho radio.
5. El área será responsable de hacer el seguimiento correspondiente para la reposición de dicho radio.
6. Se debe hacer el análisis mensual de la hoja de registro de cronómetros para que se puedan hacer los descuentos sobre nómina correspondientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



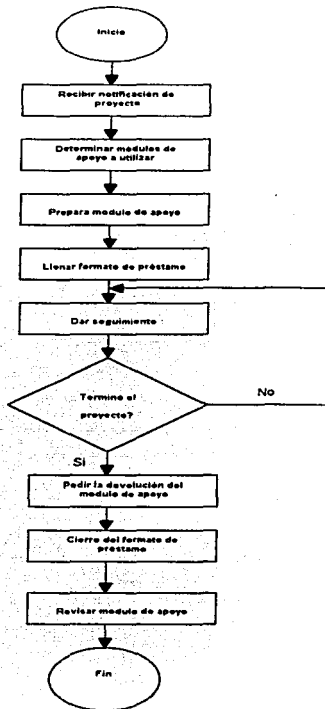
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Liliana Ordaz Rojas
Liliana Ordaz Rojas

Inicio
Página 93
Comité del Examen
Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Fecha
19/06/2003
Versión
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE PRÉSTAMO DE MÓDULOS DE APOYO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Revisó:
Liliana Ordez Rojas

Página 94
Número de Documento:
Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Fecha de
19/06/2003
Versión
A

PROCEDIMIENTO PARA EL PRÉSTAMO DE MÓDULOS DE APOYO

1. Recibir notificación de que hay un proyecto por realizarse
2. Determinar que modulo de apoyo se utilizará en el proyecto (Minilink, GSM, Transmisión, etc.)
3. Preparar el módulo de apoyo, es decir, revisar que este completo y que incluya hojas de bitácora de montaje, hojas de bitácora de vehiculo (en caso de proyecto foráneo), además de que las actualizaciones, en caso de que exista alguna, estén bien marcadas para que el trabajador no tenga problema en detectarlas.
4. Llenar formato del préstamo, el cual deberá ser firmado por el líder del proyecto.
5. Dar seguimiento al proyecto.
6. Cuando el proyecto haya terminado, deberá pedirse al trabajador la devolución del módulo de apoyo.
7. Cerrar formato de préstamo de modulo, anotando la fecha de entrega del mismo.
8. Revisar que el módulo este completo, y en perfectas condiciones.

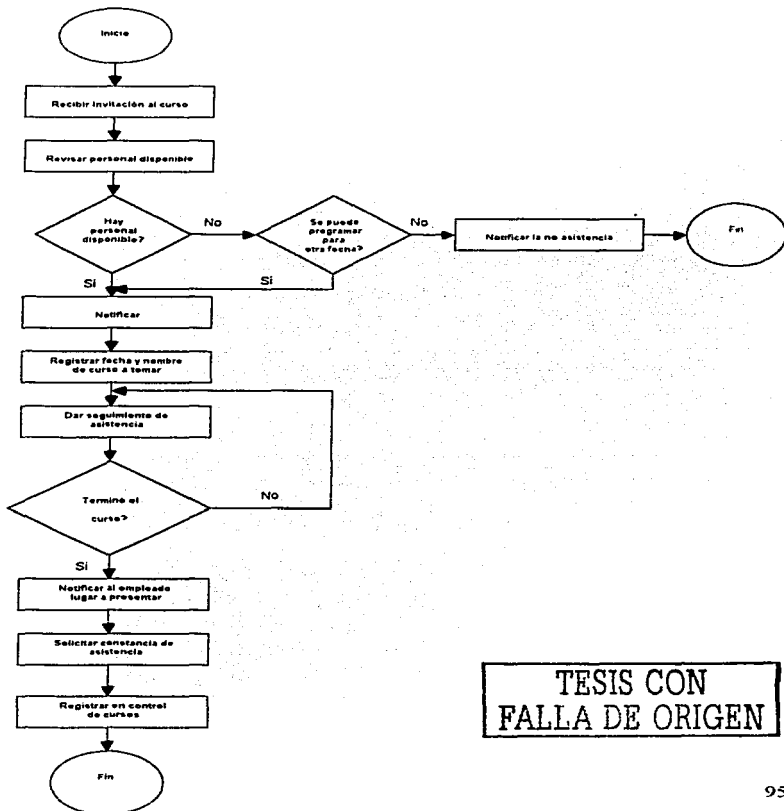
POLÍTICAS PARA EL PRÉSTAMO DE MÓDULOS DE APOYO

1. Los módulos no pueden salir de las oficinas a menos que exista un proyecto.
2. Los módulos de apoyo pueden ser también utilizados para estudio del instalador, esto, con previa autorización.
3. Ningún modulo puede salir de las oficinas sin haber llenado el formato de préstamo.
4. El personal deberá regresar el manual tal como se le fue prestado
5. Los módulos siempre deberán estar actualizados, por lo que se deberá estar pendiente de cualquier nueva información de se le deba integrar
6. Es obligación del área mantener los módulos en forma ordenada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE ASISTENCIA A CURSOS EXTERNOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaborado por:
Liliana Ordez Rojas
Revisado por:
Liliana Ordez Rojas

Página 96
Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Fecha:
19/06/2003
Versión:
"A"

PROCEDIMIENTO PARA ASISTIR A CURSOS EXTERNOS

1. Recibir la invitación para asistir a cursos (área administrativa u operativa.) Esta puede ser por parte de algún cliente o proveedor
2. Revisar la disponibilidad del personal, es decir, que personal se encuentra libre para asistir al curso.
3. De no tener disponibilidad, se debe negociar con el cliente o proveedor si los cursos se pueden reprogramar.
4. Si no se puede, se tendrá que declinar la invitación y notificar al cliente o proveedor la no-asistencia a su invitación.
5. Si se cuenta con el personal para asistir al curso, se debe analizar junto con el Director General, quienes asistirán al mismo.
6. Registrar el nombre del curso, nombre de la persona y fecha en que lo tomará para tener su expediente de capacitación al día.
7. Se debe dar seguimiento a la asistencia diaria de la persona al curso, en caso de que sea una duración mayor a un día.
8. Cuando el curso haya terminado, notificar al trabajador, en donde se presentará al día siguiente, esta decisión se tomará junto con el Director General.
9. Solicitar a la persona responsable de impartir el curso, una constancia de asistencia.
10. Registrar en hoja de control de cursos
11. Entregar constancia o documentos que avalen asistencia al curso al área de Recursos Humanos para archivar en expediente correspondiente.

POLÍTICAS PARA LA ASISTENCIA A CURSOS EXTERNOS

1. La invitación a cursos deberá ser notificada al Director General para que, independientemente de la disponibilidad de personal, se tome la decisión de asistir o no asistir a dicho curso.
2. La invitación deberá ser recibida, por lo menos, con tres días de anticipación para poder tomar una decisión.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Nombre:
Liliana Ordez Rojas
Apellido:
Liliana Ordez Rojas

Página: 57
Número del Documento:
Políticas y procedimientos de Recursos Humanos

Fecha:
19/06/2003
Versión:
"A"

3. Se deberá pedir una constancia o documenta que avale que el trabajador asistió al curso, sin excepción.
4. Si el curso tiene algún costo, deberá analizarse con el Director General.
5. La toma de asistencia será de manera usual, revisando, tanto la hora de entrada como la hora de salida de dicho curso
6. Si existe material didáctico este deberá ser pedido a la persona que asistió al curso y deberá ser registrado como material de la empresa, sin excepción.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE SUPERVISIÓN DE LA CALIDAD

Objetivo

- Apoyar a que la empresa cuente con un nivel óptimo de calidad y cumplir con las normas y procedimientos definidos por nuestros diferentes clientes mediante el seguimiento de los proyectos

Proyectos

Seguimiento

1. Recibir la notificación, por parte de alguno de nuestros clientes, de que ha sido asignado algún proyecto para la empresa, este puede ser local o foráneo, además de dar aviso a las áreas involucradas en la empresa.
2. Analizar y distribuir las brigadas que se tienen disponibles para realizar los proyectos.
3. Dar seguimiento a los proyectos de instalación desde el inicio hasta su terminación.
4. Dar solución a los problemas que se susciten en el transcurso de la instalación y de no poder resolverlo, canalizarlo con la persona correspondiente para su pronta solución.

Control

1. Llevar el registro actualizado de los proyectos que se están ejecutando.
2. Controlar la documentación de cada uno de los proyectos de instalación.

Calidad

Supervisión

1. Realizar supervisiones en los sitios de instalación.
2. Realizar acciones correctivas y preventivas para que las Auditorias de campo que realiza el cliente no tengan ningún tipo de falla que merme la calidad de la instalación.
3. Contestar las auditorias recibidas por nuestros clientes y en caso de encontrar fallas en la instalación tomar las acciones pertinentes para corregir dichas fallas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordez Rojas
Revisó:
Liliana Ordez Rojas

Hoja:
Pagina 99
Título: Políticas y procedimientos de Supervisión

Fecha:
19/06/2003
Versión:
"A"

Juntas de Calidad

1. Presentar ante nuestros planes de acción en el área operativa e informando avances en cada reunión subsiguiente.
2. Presentar evidencias del cumplimiento de todos los compromisos adquiridos.

Personal

Supervisión

1. Revisar que el personal operativo cumpla con los procedimientos y políticas en proceso de instalación (horarios de entrada, uniformes, accesorios, etc.)
2. Revisar que el personal operativo cuente con las herramientas necesarias definidas por el cliente en función del producto que se este ejecutando.
3. Dar seguimiento al nivel de calidad del personal de la empresa para detectar las fallas en las que con frecuencia incurre el personal de instalación
4. Organizar juntas mensuales de calidad.
5. Coordinarse junto con el área de Recursos Humanos para poder corregir las deficiencias en el proceso de la instalación por parte del personal operativo de mediante cursos, talleres de practicas, etc.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



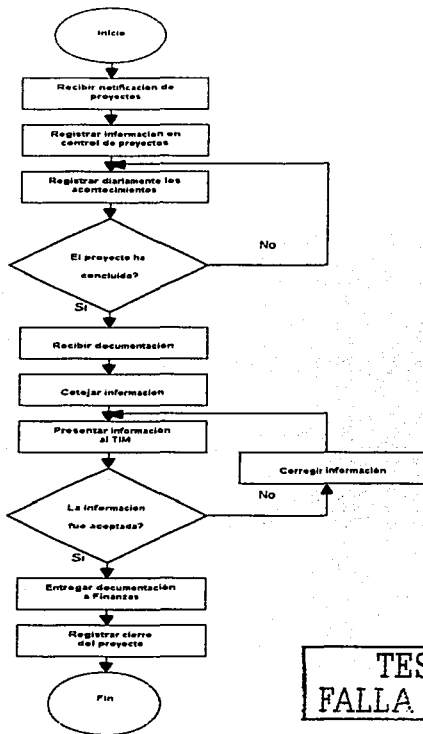
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Revisó:
Liliana Ordaz Rojas

Página 100
Número del Procedimiento:
Políticas y procedimientos de Supervisión

Fecha:
19/06/2003
Versión:
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS DE INSTALACIÓN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

1. Se recibe la notificación, por parte de alguno de nuestros clientes, de que ha sido asignado algún proyecto para la empresa, este puede ser local o foráneo.
2. Se debe de registrar en la hoja de Control de Proyectos el número de network, la fecha de inicio y el nombre del personal que ejecutará dicho proyecto.
3. Ingresar la información en la carpeta de Seguimiento de Proyectos del cliente correspondiente (Project.)
4. Cuando el proyecto esté terminado se deberá pedir a la brigada la Bitácora de Montaje, La Hoja de Encuestas de Calidad al Cliente (Ericsson), la firma del supervisor con el cual estuvieron trabajando, en el caso de que se halla hecho alguna modificación no asentada en la O.T.
5. Analizar la información de la Bitácora de Montaje y cotejar con el registro de Seguimiento de proyectos, en base a esa información se presentan ante el TIM del cliente para su aprobación.
6. Por ultimo la información se turna al área de Finanzas para que se hagan los tramites correspondientes a Cobranza.

POLÍTICAS PARA REALIZAR EL SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

1. Al recibir la notificación de que se ha asignado un proyecto, se debe recoger la información en las oficinas de los clientes. Esta recepción la puede realizar alguno de los instaladores que se encuentre disponible o cualquier miembro de la empresa que se encuentre por la zona.
2. Se debe llevar el registro diario de todos los acontecimientos (Desviaciones) del proyecto por fechas hasta su terminación
3. La información que se le presenta al Tim Leader es la siguiente:
 - Copia de la Bitácora de Montaje
 - Hoja de control de Incidencias
4. Al recibir la Bitácora de Montaje, los acontecimientos en ella asentados deben coincidir con el registro diario del área de supervisión
5. La presentación de estos documentos se debe hacer de manera inmediata para agilizar la cobranza de los mismos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



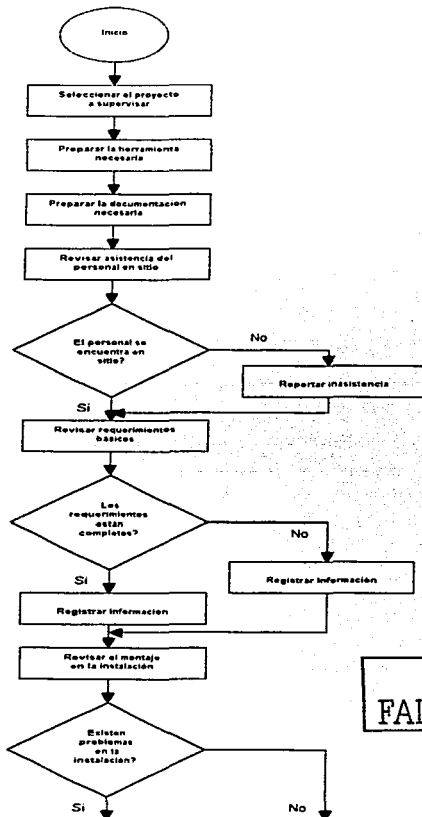
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Liliana Ordaz Rojas
Suplen
Liliana Ordaz Rojas

Página 102
Procedimiento de Supervisión
Políticas y procedimientos de Supervisión

Fecha
19/06/2003
Revisión
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SUPERVISIÓN EN CAMPO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



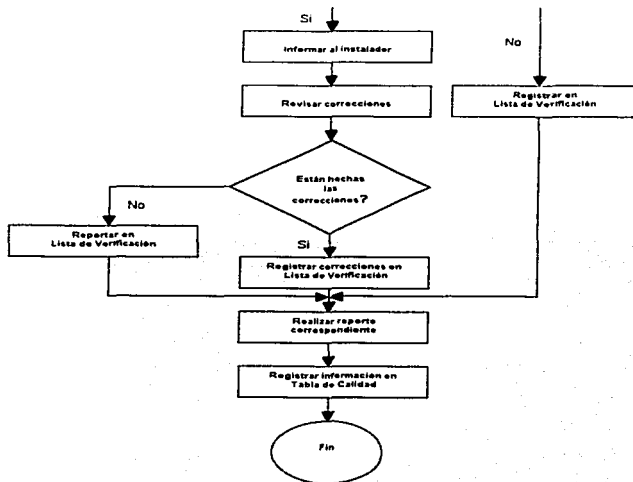
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Aprobó:
Liliana Ordaz Rojas

Página 103
Políticas y procedimientos de Supervisión

19/06/2003
Versión "A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SUPERVISIÓN EN CAMPO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA SUPERVISIÓN EN CAMPO

1. Se debe seleccionar el sitio el cual se va a auditar
2. Debe contar con la herramienta indispensable para poder hacer la supervisión (Desarmadores, Multímetro, Flexómetro, etc)
3. Debe también traer consigo la siguiente documentación
 - a) Lista de verificación (Check List),
 - b) Normas y procedimientos actualizados del cliente en base al producto que se esta instalando y,
 - c) Listado de Kit de herramienta requerido para dicha instalación.
4. Verificar que el personal cuente con la información necesaria para realizar el proyecto, tales como Modulo "G", actualizaciones del mismo, Orden de Trabajo del proyecto, etc
5. Realizar el levantamiento de la situación de la instalación con la Lista de Verificación, la cual debe contener los siguientes datos:
 - a) Nombre del proyecto,
 - b) Fecha de Supervisión
 - c) Nombre del supervisor e,
 - d) Integrantes de la Brigada.
6. Revisar cada uno de los procesos de instalación y fallas detectadas en los sitios.
7. Realizar reportes por sitio supervisado.
8. Registrar los datos obtenidos en las Tablas de Calidad por persona y poder así tomar las medidas pertinentes

POLÍTICAS PARA REALIZAR LA SUPERVISIÓN EN CAMPO

1. Las supervisiones en campo se realizarán cuando las instalaciones cuenten con y 70% de avance.
2. Serán realizadas solo en el área metropolitana a un 50% de las instalaciones en proceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliane Ordaz Rojas
Revisó
Liliane Ordaz Rojas

(Página)
Página 105
Número del Documento
Políticas y procedimientos de Supervisión

Fecha
19/06/2003
Revisión
"A"

3. Las instalaciones a supervisar serán escogidas al azar o puede hacerse en base al criterio del mismo supervisor, esto es, en donde crea que es conveniente ir a aplicar dicha supervisión.
4. Los faltantes de herramienta deben ser reportados de manera inmediata al área de Logística para que sea surtida a la brevedad.
5. Los errores encontrados en sitio deben ser corregidos *en el acto*, para luego ser analizados y tomar las medidas pertinentes.
6. Los resultados de las supervisiones deberán ser presentados en la junta mensual que se tendrá con el personal de la empresa para mostrarles el nivel de calidad con el que se trabajó en el mes.
7. Se deben tomar los siguientes criterios para aplicar las acciones correctivas y preventivas correspondientes
 - a) Si fue por descuido se tomarán acciones internas con el personal para que esto no vuelva a suceder.
 - b) Si la falla se produjo por falta de práctica, se requerirá al personal en las instalaciones de la empresa para que así tome un taller específicamente del problema detectado (Cosido, soldadura, manejo de la herramienta, manejo del Modulo "G", etc.)
 - c) Si la falla fue producida por problemas con la herramienta, ésta será llevada a las instalaciones de la empresa para ser revisada y aplicarle el mantenimiento pertinente o su reemplazo para evitar fallas posteriores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



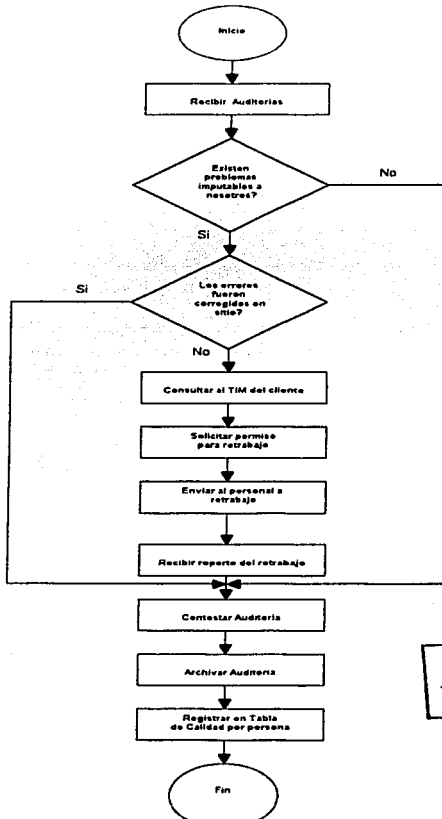
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboro
Liliana Ordez Rojas
Aprobó
Liliana Ordez Rojas

116.3
Página 106
Número del documento
Políticas y procedimientos de Supervisión

Fecha
19/06/2003
Código
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SEGUIMIENTO DE AUDITORIAS



TESIS CON FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Cliente
Liliana Ordez Rojas
Admido
Liliana Ordez Rojas

Página 107
de 107 de 107 páginas
Políticas y procedimientos de Supervisión

Fecha
19/06/2003
Estatus
"A"

PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO DE AUDITORIAS

1. Recibir las auditorias elaboradas por nuestros clientes y que nos hacen llegar para dar las acciones correctivas.
2. Si la auditoria no tiene problemas imputables a nosotros se notifica al encargado de Calidad de cliente que la auditoria ha sido recibida.
3. Si la auditoria tiene problemas imputables a nosotros se notifica al encargado de Calidad de cliente que la auditoria ha sido recibida y se procede a su interpretación.
4. Si los errores fueron corregidos en sitio se procede a la contestación con las acciones preventivas correspondientes, además de registrar los resultados en la Tabla de Calidad del personal.
5. Si los errores aun no han sido corregidos, se le consulta al TIM del cliente para proceder a la solicitud de acceso al sitio para hacer el retrabajo.
6. Se contesta la auditoria con las acciones, correctivas y preventivas que se hicieron, además de las fotografías correspondientes como evidencia del retrabajo.
7. Se archiva la auditoria y se Registra en la Tabla de Calidad del personal.

POLÍTICAS PARA EL SEGUIMIENTO DE AUDITORIAS

1. Las auditorias deberán ser contestadas antes de tres días hábiles contando a partir del día de recepción.
2. Los retrabajos deberán ser notificados al Director General y al Gerente de Calidad del cliente, para poder obtener permisos de acceso a la central.
3. Los retrabajos estarán sujetos a las exigencias del cliente o a la disponibilidad de personal para realizarlos.
4. Si los errores son merecedores a penalización, se deberá evaluar junto con el área de Recursos Humanos, el área de Finanzas y el Director General, las medidas a tomar, es decir, si la penalización será cargada al pago nominal de la cuadrilla que realizó el trabajo o será absorbida por la empresa.
5. Se deben preparar acciones preventivas y correctivas para presentar ante nuestros clientes en las juntas de calidad y poder así evitar reprocesos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



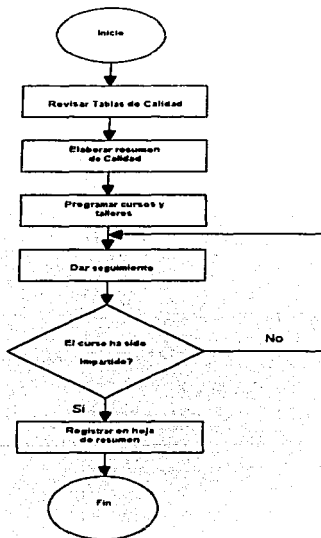
TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordaz Rojas
Aprobó
Liliana Ordaz Rojas

01712
Página 108
Número de Control de Documentos
Políticas y procedimientos de Supervisión

Fecha
19/06/2003
Versión
"A"

DIAGRAMA DE FLUJO DE SEGUIMIENTO DEL NIVEL DE CALIDAD DEL PERSONAL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró
Liliana Ordaz Rojas
Revisó
Liliana Ordaz Rojas

Página
Página 109
Número del Documento
Políticas y procedimientos de Supervisión

Fecha
19/06/2003
Revisión
"A"

PROCEDIMIENTO PARA EL SEGUIMIENTO DEL NIVEL DE CALIDAD POR PERSONA

1. En base a las Tablas de Calidad por persona hacer un recuento mensual de los errores mas frecuentes encontrados en los proyectos y las personas que los han ejecutado.
2. Elaborar el Resumen de Calidad correspondiente y así preparar los cursos o talleres de practica al cual asistirán dichas personas.
3. Programar los distintos cursos y talleres de practica que serán aplicados al personal que presente fallas en la instalación.
4. Notificar al personal sobre el curso y dar seguimiento de asistencia del personal al curso o taller.
5. Cerrar Hoja de Resumen de Calidad y actualizar el Control de cursos impartidos.

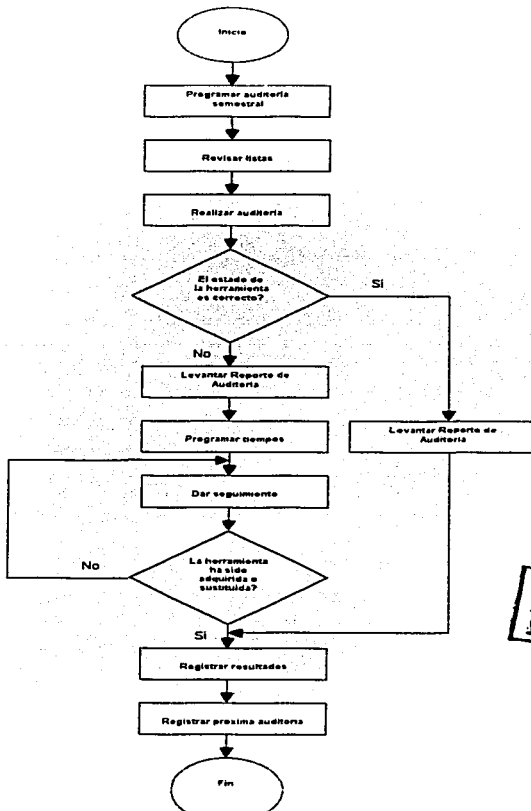
POLÍTICAS PARA EL SEGUIMIENTO DEL NIVEL DE CALIDAD POR PERSONA

1. Se debe hacer una Programación de cursos para que no perjudiquen la actividad de la empresa.
2. Se debe tomar en cuenta la carga de trabajo con que cuente la empresa.
3. El curso puede ser impartido por el área de Capacitación o por uno de los instaladores de mayor experiencia
4. Los cursos o talleres internos y externos tienen carácter obligatorio por lo que se debe realizar un seguimiento estricto de la asistencia a dichos cursos.
5. La duración de estos dependerá de la amplitud del tema.
6. Podrán ser impartidos entre semana, pero de preferencia se deben programar para los días sábado en los cuales la carga de trabajo es menor.
7. Se debe mantener actualizado el Control de cursos impartidos para evitar duplicidad en estos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



DIAGRAMA DE FLUJO DE SUPERVISIÓN DE HERRAMIENTA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TELECOMEX S.A. DE C.V.

Elaboró:
Liliana Ordaz Rojas
Revisó:
Liliana Ordaz Rojas

Página: 111
Número del Documento:
Políticas y procedimientos de Supervisión

Fecha:
19/06/2003
Ejecutor:
"A"

PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA DE HERRAMIENTA

1. Programar la auditoria que se le aplicará al almacén
2. Revisar que los listados de herramienta sean los mismos que nos proporcionan nuestros clientes
3. Revisar que la herramienta que se encuentra en almacén sea la correcta en base a las especificaciones del cliente (Marca, medida, modelo, etc.) además de que este completa.
4. Si la herramienta cumple con las especificaciones del cliente y está completa se hace el reporte correspondiente, se entregan resultados y se registra la próxima fecha de Auditoria.
5. Si la herramienta no cumple con las especificaciones del cliente se levanta el reporte de auditoria correspondiente y se programa los tiempos de sustitución o adquisición de la herramienta especificada.
6. Si la herramienta no está completa, hacer las averiguaciones correspondientes.
7. Cuando esté completa la adquisición, mantenimiento o sustitución, se registran los resultados de la auditoria.
8. Se registra la próxima fecha de auditoria

POLÍTICAS DE AUDITORIA DE HERRAMIENTA

1. Se deben programar las fechas de auditoria para que no perjudiquen la actividad de la empresa.
2. Los listados de herramienta actualizados serán obtenidos de la información que proporcionan los clientes.
3. Si la herramienta no está completa se debe revisar las notas de extravió de material para así, tener el historial de la herramienta perdida, la cual ya debe haber sido reportada al área de Recursos Humanos para que proceda al descuento en nomina del responsable.
4. Los resultados de la auditoria se presentarán en la siguiente junta mensual para tomar acciones preventivas y correctivas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Para lograr que una empresa llegue al nivel competitivo que exige el mercado debe de tomar en cuenta los principios básicos del proceso administrativo, el cual, a pesar del ritmo en el que se evoluciona estos días, muestra que no se ha vuelto obsoleto y que aun forma parte importante en el arte de la Administración de Empresas.

No se debe tomar a la ligera este punto, ya que no se puede crear una empresa y dejar que se dirija hacia donde "la lleve la corriente". Se deben de planear y organizar muy bien todos los movimientos que surjan dentro de ella para llevarla hacia un objetivo: el éxito.

Para que un esfuerzo, como lo es la elaboración de los manuales de organización de una empresa, sea trascendente y fructífero, estos deben ser el resultado del trabajo de un equipo multidisciplinario en donde tanto el área administrativa como el personal operativo colaboren en la creación de estos manuales. Es importante hacer énfasis en que si todas las áreas involucradas participan en la creación de estos manuales, no los verán como una imposición, sino más bien como algo suyo. Este sentimiento les hará comprometerse para llevar cada política y procedimiento a la práctica. Recordemos que un procedimiento que no se aplica, no tiene razón de ser.

Un manual de organización no es una herramienta estática, debe evolucionar acorde a las necesidades de la empresa, del mercado y más aún cuando se trata de un área tan dinámica como las telecomunicaciones.

Si bien en la actualidad existen normas internacionales para la creación de manuales de políticas y procedimientos aplicables a cualquier organización, no necesariamente se debe tener un certificado que avale el cumplimiento de estas para contar, en la práctica, con una empresa organizada, que opera en función de lineamientos claramente establecidos y eficiente en su operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFÍA

1. Abrahamson, Royce L.
Administración de pequeñas y medianas empresas
Editorial Limusa
México D.F. 1982, Primera edición, 568 Pág.
2. Anzola Rojas, Servulo
Administración de pequeñas empresas
Editorial Mc. Graw Hill
México 1993.
3. Colin, Barrow
La esencia de la administración de pequeñas empresas
Prentice Hall Hispanoamericana
México D.F., 1996, 196 Pág.
4. Conalep Tutitlán, Secretaría de Economía
Curso "Cultura Empresarial"
Septiembre 2001
5. Colunga Dávila, Carlos
Modelos Administrativos
Editorial Panorama
México 1995, Primera edición.
6. Fernández Arenas, José Antonio
Proceso Administrativo
Editorial Diana
México, 1991, Segunda Edición, 305 Pág..
7. Grabinsky, Salo
Perfil del pequeño empresario
Editorial Edicol
México 1987 primera edición.
8. Koontz, Harold
Elementos de Administración
Editorial Mc. Graw Hill
México, 1991, quinta edición.
9. Longenecker, Justin G.
Administration de Negocios
Editorial Continental
México D.F. 1981, Tercera edición, 799 Pág.
10. Méndez, José
Sociología de las organizaciones
Editorial Mc. Graw Hill
Mexico 1997.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

11. **Reyes Ponce, Agustín**
Administración de empresas, Teoría y práctica Vol. II
Editorial Limusa
México 1976, 194 Pág.
12. **Rodríguez Valencia Joaquín.**
Como administrar pequeñas y medianas empresas
Editorial Ecafsa
México D.F., 1994, 340 Pág.
13. **Rodríguez Valencia, Joaquín**
Como elaborar y usar los Manuales Administrativos
Editorial Ecafsa
México D.F., 2000, 161 Pág.
14. **Thurman, J.E.**
Mayor productividad y un mejor lugar de trabajo
Editorial Electrocomp
México, 1991, 86 Pág.

SITIOS EN INTERNET

1. <http://www.shcp.gob.mx>
2. <http://www.contactoexcm.gob.mx>

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN