

---

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

**CASA ABIERTA AL TIEMPO**

---

<b>UNIDAD:</b>	<b>IZTAPALAPA</b>
<b>DIVISIÓN:</b>	<b>CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES</b>
<b>CARRERA:</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>
<b>MATERIA:</b>	<b>SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN</b>
<b>TÍTULO:</b>	<b>ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO FUNCIONAL DE UN SISTEMA PRODUCTIVO. CASO PRÁCTICO: HIGHTEL S.A. DE C.V.</b>
<b>FECHA:</b>	<b>14 DE DICIEMBRE DE 1998</b>
<b>ALUMNO:</b>	<b>JOSÉ ALEJANDRO RIVERA ZAMUDIO</b>
<b>MATRÍCULA</b>	<b>94222796</b>
<b>ASESORA:</b>	 <b>MARÍA CRISTINA ESCOBAR ITURBE</b>

**AGRADEZCO A DIOS, POR SOBRE TODAS LAS COSAS:  
PORQUE ME HA PERMITIDO  
SEGUIR CON VIDA  
Y CONOCER  
MUCHAS COSAS,  
SOBRE TODO  
EL AMOR.**

**A MI FAMILIA:**  
PORQUE EN TODO Y  
EN CADA MOMENTO DE MI VIDA  
ME HA APOYADO A SEGUIR ADELANTE Y  
ME HA BRINDADO TODO SU AMOR Y CARIÑO;  
MI PADRE, QUE EN PAZ DESCANCE;  
MI MADRE, OJALA ESTÉ CONMIGO  
POR MUCHO TIEMPO MÁS  
Y MIS HERMANAS:  
ALEJANDRA,  
BLANCA Y  
NORA.

**A LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA – IZTAPALAPA:  
PORQUE ME DIO LA OPORTUNIDAD  
DE CURSAR LA LICENCIATURA  
EN ADMINISTRACIÓN.**

**A TODOS MIS PROFESORES:  
PORQUE GRACIAS A ELLOS,  
APRENDÍ Y CONOCÍ  
LA IMPORTANCIA QUE SIGNIFICA LA  
ADMINISTRACIÓN PARA  
LAS ORGANIZACIONES Y  
PARA LA VIDA PERSONAL,  
ASÍ COMO MUCHAS COSAS  
LAS CUALES ME HAN SERVIDO  
PARA SUPERARME DÍA CON DÍA.**

**A LOS INGENIEROS:**  
ALFONSO URIBE,  
JOSÉ LUIS LANDA Y  
ALBERTO ARIAS,  
DIRECTORES DE HIGHTEL,  
POR LA VALIOSA COOPERACIÓN  
QUE ME BRINDARON PARA  
LA REALIZACIÓN DE  
DE ESTE TRABAJO,  
ASÍ COMO A TODOS SUS  
EMPLEADOS.  
DESEÁNDOLES EL MEJOR  
DE LOS ÉXITOS.

**Y UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL PARA:  
ANA MARÍA LARIS ITURRIAGA  
Y A LOS SEÑORES  
ROSA LIBERTAD URIBE LÓPEZ Y  
PEDRO ALBERTO LARIS MÉNDEZ  
POR LA AYUDA QUE ME  
BRINDARON.**

# ÍNDICE

página

## INTRODUCCIÓN

### CAPÍTULO 1 FASE 1: CONOCIMIENTO DEL SISTEMA

1.1. Antecedentes	3
1.1.1. Antecedentes históricos	3
1.1.2. Antecedentes funcionales	4
1.2. Misión	4
1.3. Objetivos	4
1.4. Políticas	4
1.5. Ubicación	5
1.5.1. Ubicación sectorial	5
1.5.2. Ubicación física	5
1.6. Componentes	5
1.6.1. Componentes físicos	6
1.6.2. Componentes humanos	6
1.6.3. Componentes tecnológicos	7
1.6.4. Componentes normativos	7

### CAPÍTULO 2 FASE 2: CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO REAL Y ACTUAL DEL SISTEMA

2.1. Departamento de ventas	11
2.1.1. Estructuración	11
2.1.2. Tamaño de la fuerza de ventas	11
2.1.3. Actividades de la fuerza de ventas	11
2.1.4. Actividades de telemarketing	12
2.1.5. Estrategias del departamento de ventas	12
2.1.6. Perfil de la fuerza de ventas	12
2.1.7. Proceso de ventas	13
2.1.8. Capacitación de la fuerza de ventas	13
2.1.9. Evaluación de la fuerza de ventas	14
2.1.10. Motivación de la fuerza de ventas	14
2.1.11. Negociación	14
2.1.12. Conservación del cliente	14
2.1.13. Forma de pago de los clientes	15

2.1.14. Determinación del precio de los productos	15
2.1.15. Promoción de los productos	15
2.1.16. Características de algunos de los productos	15
2.1.17. Principales clientes	16
2.1.18. Políticas y normas del departamento de ventas	16
2.2. Departamento de operaciones o servicio	22
2.2.1. Estructuración	22
2.2.2. Actividades de los coordinadores	22
2.2.3. Actividades de los ingenieros de instalaciones	23
2.2.4. Actividades de los ingenieros de servicio	23
2.2.5. Capacitación	24
2.2.5.1. Actividades de la coordinadora de capacitación	24
2.2.5.2. Proceso de capacitación a clientes	25
2.2.6. Proceso de servicio	25
2.2.7. Atención a clientes	30
2.2.8. Pólizas de mantenimiento	33
2.2.9. Mantenimientos preventivos y correctivos vía módem	36
2.2.10. Estadísticas	36
2.2.11. Precio del servicio	39
2.2.12. Horario del servicio	39
2.3. Departamento de administración	40
2.3.1. Estructuración	40
2.3.2. Finanzas	40
2.3.3. Compras	40
2.3.4. Inventario	41
2.3.5. Recursos humanos	41
2.4. Encuestas y cuestionarios	42
2.4.1. Encuestas	43
2.4.2. Tabulación	53
2.4.3. Cuestionarios para entrevistas	57

### **CAPÍTULO 3 FASE 3: DIAGNÓSTICO**

3.1. Análisis de la problemática	62
3.1.1. Estado de insatisfacción	62
3.1.2. Descripción de la problemática	63
3.2. Elaboración del escenario de referencia	64
3.3. Elaboración del estado deseado y formulación de objetivos	65
3.4. Evaluación y análisis causal	66
3.4.1. Evaluación	66
3.4.2. Análisis causal	68

3.5. Planteamiento del problema	69
---------------------------------	----

## **CAPÍTULO 4 PROPUESTAS DE SOLUCIÓN**

4.1. Primer aspecto fundamental	70
4.2. Personal insuficiente para realizar tareas administrativas	70
4.3. Conocimientos administrativos insuficientes por parte del director de administración	71
4.4. Reglamento interno de trabajo	72
4.5. Organigrama	75
4.6. Recomendaciones sobre el contenido y forma de presentación del manual de organización	76
4.6.1. Identificación	76
4.6.2. Índice o contenido	76
4.6.3. Prólogo y/o introducción	77
4.6.4. Antecedentes históricos	77
4.6.5. Legislación o base legal	77
4.6.6. Atribuciones	77
4.6.7. Estructura orgánica	77
4.6.8. Organigrama	78
4.6.9. Funciones	78
4.6.10. Descripción de puestos	78
4.6.11. Directorio	79
4.7. Recomendaciones sobre el contenido y forma de presentación del manual de de procedimientos	79
4.7.1. Identificación	79
4.7.2. Índice o contenido	79
4.7.3. Prólogo y/o introducción	79
4.7.4. Objetivo de los procedimientos	80
4.7.5. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos	80
4.7.6. Responsables	80
4.7.7. Políticas o normas de operación	80
4.7.8. Conceptos	80
4.7.9. Procedimiento (descripción de las operaciones)	80
4.7.10. Formularios o impresos	81
4.7.11. Diagramas de flujo	81
4.7.12. Glosario de términos	82

<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>92</b>
-------------------	-----------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>94</b>
---------------------	-----------

## INTRODUCCIÓN

Un sistema, es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que unen sus actos hacia un fin determinado. Es importante conocer esta definición de sistema, porque el trabajo de investigación que se va a revisar a continuación consiste en el análisis de un sistema productivo, en este caso HIGHTEL.

Consideramos a HIGHTEL como un sistema, porque es una empresa y como tal, una organización, la cual reúne estos tres componentes básicos de un sistema, y que en la propia definición se plantean: el objetivo, los elementos y las interrelaciones.

Al hablar del objetivo, nos referimos a la finalidad del sistema; es decir, el producto que se desea como resultado de la acción de los elementos. Entonces, los elementos son los entes capaces de producir las acciones que combinadas correctamente pueden lograr el objetivo. Y por lo tanto las interrelaciones, son las acciones entre esos elementos, de tal modo que conduzcan al objetivo deseado.

Este trabajo de investigación se realizó desde este enfoque sistémico, porque una organización debe ser analizada como un todo, periódicamente mediante una revisión completa de los sistemas y sus elementos, (hablamos de sistemas; porque un sistema se compone de subsistemas, por lo que cada uno de éstos debe ser evaluado en términos de eficacia y eficiencia), para que en base a los resultados obtenidos del análisis, se puedan dar recomendaciones y/o tomar decisiones de una forma más racionalizada; y de esta forma, el sistema pueda ser optimizado en su funcionamiento de acuerdo a las nuevas necesidades que se presenten, porque este sistema forma parte también de un sistema mayor, el mercado.

Otra idea importante de este trabajo, es que se van a obtener varias ventajas para un egresado de la licenciatura en administración, porque se va a analizar a una organización de forma directa y a cada uno de sus subsistemas, no en forma separada, sino la relación que exista entre estos. Y eso va a permitir entender mejor el funcionamiento de una organización y los problemas que puedan existir; eso si, tomando en cuenta que la base de la administración es el proceso administrativo ( planeación, organización, integración, dirección y control) y que a través de éste solamente es posible alcanzar de una mejor manera los objetivos de una organización, pero que este proceso no solamente se tiene que ver de una forma general dentro de un sistema, sino que también resulta fundamental su presencia en los demás subsistemas que conformen al todo.

La estructuración y metodología de este trabajo, se encuentra dividida en tres fases fundamentales. La primera, es el conocimiento del sistema, en ella se mencionan los antecedentes históricos y funcionales de HIGHTEL, su misión, objetivos, políticas, ubicación sectorial y física, y componentes físicos, humanos, tecnológicos y normativos, esto en relación como un todo; para conocer estos aspectos, se realizaron varias entrevistas al director general de dicha organización y recorridos por la misma. La segunda, es el conocimiento del funcionamiento real y actual del sistema, en donde se menciona cómo trabaja cada subsistema; en esta fase, la información se obtuvo en base a la estructuración

de HIGHTEL y a las siguientes variables: objetivos, políticas, normas, estructuración, empleados (número, perfil, actividades), procedimientos, capacitación, planes y programas, formas de control y relaciones de trabajo. Se realizaron entrevistas a los directores de cada área a partir de cuestionarios previamente elaborados en relación a las variables ya mencionadas; y también encuestas aplicadas a los empleados de nivel coordinación y operativo en sus respectivas áreas. La última fase es el diagnóstico, en ella se plantea el análisis de la problemática; en donde se determina, en primera instancia, varios estados de insatisfacción, posteriormente se da una descripción de la problemática y se muestra un escenario de referencia que permita visualizar de una manera general, cuál podría ser la situación de la organización si dichas problemáticas no se solucionaran, todo esto en relación a la información obtenida en la primera y segunda fase. Después se presenta el estado deseado y los objetivos que pretende alcanzar la organización, con el objeto de dar una evaluación, en donde se muestran las discrepancias entre ese estado deseado y la realidad. Ya casi al finalizar se muestra el análisis causal, mediante la elaboración de cadenas causa-efecto, para demostrar de manera clara la relación de las problemáticas entre ellas, algunas como causantes y otras como resultado de ellas, para así plantear el problema, en donde se define un título al mismo y la naturaleza de éste. Y por último se ofrecen propuestas de solución que permitan corregir las deficiencias encontradas.

# CAPÍTULO 1

## FASE 1: CONOCIMIENTO DEL SISTEMA

### **1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1. Antecedentes históricos**

HIGHTEL S.A de C.V. es una empresa que se formó a partir del 1 de julio de 1995, básicamente por las necesidades que ese año pasaba la empresa SIEMENS S.A de C.V. . Esta empresa paso por momentos difíciles por lo que tuvo que reducir sus costos, principalmente en lo referente a la plantilla de personal que en esos momentos tenía en el área de telecomunicaciones y una forma de hacerlo fue pensando en un concepto denominado “outsourcing”.

El “outsourcing” es cuando una empresa tiene la necesidad de hacer ciertos servicios de los cuales ella no es especialista, por lo que subcontrata a otro para realizarlo por ella. A mediados del año de 1994 SIEMENS S.A. de C.V. compró un producto del cual los directores de HIGHTEL trabajaron los últimos 10 años; este producto ocupaba el tercer lugar en los Estados Unidos y se llamaba ROLM. ROLM era una marca de conmutadores de alta capacidad, los cuales se distribuían en Japón, Australia y otros países importantes con bastante fortuna. La empresa SIEMENS, es una empresa Alemana que no tenía presencia en México en el área de las telecomunicaciones; entonces, una forma en que las empresas empiecen a tener presencia en ciertas áreas a nivel mundial es comprando otras empresas que ya lo tienen, y como la empresa ROLM era muy importante en los Estados Unidos, SIEMENS la compró para poderse posicionar en México y otros países de América colocándose en tercer lugar con un número de ventas muy importante. De esta manera, en México se disolvió la empresa que distribuía esos equipos ROLM que se llamaba ROLM TELECOMUNICACIONES, para pasar a manos de SIEMENS. Es entonces cuando el Ingeniero Alfonso Uribe y otros compañeros pasaron a ser empleados de esta compañía. Pero cuando ocurrió el “error del 94”, se tuvo que bajar los costos, y una de las alternativas que se le presentó al Ingeniero fue la creación de un Outsourcing; es decir, que los servicios que ellos ya hacían con anterioridad con la marca ROLM, ahora se hicieran por fuera pero avalados por la marca SIEMENS. De esta forma surge HIGHTEL, con 2 ingenieros originales de esa compañía y otros ingenieros contratados por ellos. Se empezó a trabajar con una oficina y un total de 4 gentes para darle mantenimiento a esos equipos, cobrando SIEMENS la factura de los clientes potenciales y a HIGHTEL dándole una iguala mensual. A la empresa se le puso el nombre de HIGHTEL debido a la similitud que hay con las telecomunicaciones “Altas Comunicaciones”.

Al principio fue muy difícil pues no se contaba con escritorio, no se tenía PC. Se tuvo que comprar una PC 286, pero después se fue creciendo en recursos. Hoy ya se cuenta con una infraestructura de oficinas, se tiene al menos 10 computadoras, impresoras, copadoras, automóviles de la empresa, etc. De esta manera tenemos que HIGHTEL es una empresa pequeña pero que tiene proyección en los próximos años.

### **1.1.2. Antecedentes funcionales**

Los servicios que originalmente se vendían eran los de mantenimiento, pero después se acoplaron con los servicios de capacidades bajas de conmutadores de 2 líneas 8 extensiones, de 4 líneas 8 extensiones, de 16 líneas 48 extensiones, equipos de 64 y de 128 extensiones. En la actualidad se manejan equipos de más de 1000 extensiones, equipos mucho más caros y con tecnología de punta. Ya no solamente se está aliado con SIEMENS sino también con ALCATEL, esta empresa le está dando a HIGHTEL su distribución de equipos mayores. También se están haciendo alianzas con empresas estadounidenses como la empresa INTERDIGITAL para la distribución de sus productos de telefonía inalámbrica, telefonía rural en conjunto con TELMEX. Alianzas con otras empresas que se dedican a la parte de correos de voz que son parte de los implementos periféricos que se pueden poner a los conmutadores que maneja HIGHTEL, los cuales son equipos que ya procesan y reconocen la voz, equipos muy modernos y muy caros.

### **1.2. Misión**

Ser una organización dentro de la industria de las telecomunicaciones, capaz de proveer un alto nivel de responsabilidad, eficiencia y excelencia en todos los servicios requeridos por los clientes, así como en los productos comercializados, siempre con la tecnología de punta, las mejores condiciones comerciales y un buen servicio técnico. Observando también por el desarrollo profesional del personal de HIGHTEL, orientado a obtener la satisfacción de los cliente.

### **1.3. Objetivos**

Su principal objetivo es ofrecer en Outsourcing el servicio de mantenimiento correctivo y preventivo a la base instalada de los equipos ROLM con los que cuenta SIEMENS S.A. de C.V.

Tener ventas al cierre del año de 1998 por el orden de 2,500,000 dls. (dos millones quinientos mil dólares).

Tener utilidades cercanas al 7% sobre ventas.

### **1.4. Políticas**

No enfocarse en líneas de negocios que de forma inmediata den dinero. Lo que se busca es una estabilidad en el futuro, sin perder en el presente. No importa que un negocio al principio no se gane, lo importante es que un futuro las ganancias crezcan poco a poco.

## **1.5. Ubicación**

### **1.5.1. Ubicación sectorial**

Servicio en el ramo de las telecomunicaciones.

### **1.5.2. Ubicación física**

Parque de los Remedios No. 6-103, Col. El Parque Naucalpan, Estado de México. Entre las calles de Parque Orizaba y Félix Guzmán, a un costado de Pericentro. C.P. 53390

Teléfonos / fax: 3-59-49-05 3-59-19-75 3-59-34-71 3-60-11-84

Ver figura 1.

## **1.6. Componentes**

### **1.6.1. Componentes físicos**

Se cuenta con una oficina a orillas de la Ciudad de México y con otra oficina en la Ciudad de Puerto Vallarta. Así mismo, se cuenta con un laboratorio fuera de las oficinas centrales, localizada en Ecatepec, para fines de prueba de equipos de telefonía inalámbrica y para fines de bodega. Se esta en trámites para abrir oficinas en la Cuidad de Cancún Qroo. También se cuenta con transporte personal (automóviles).

#### **Oficinas centrales:**

**1. Área principal:** 2 escritorios, 2 sillas, 2 computadoras pentium, 2 impresoras de inyección a tinta, 1 telefax, 2 conmutadores, material para escritorio básico, cestos de basura, 2 sillones, plantas.

**2. Cubículo secretarial:** 1 fotocopidora, 1 computadora 586, una impresora de punto, 1 máquina de escribir electrónica, 1 conmutador, material de oficina básico, 1 escritorio, 1 silla.

**3. Corredor:** 2 escritorios sencillos, 2 sillas, 2 teléfonos, cesto de basura, un librero grande, 2 pizarrones para información al personal.

**4. Oficinas generales:** 5 escritorios, 5 sillas, 5 teléfonos, 2 computadoras, 1 impresora de inyección a tinta.

**5. Baños sencillos (2):** escusado, lavamanos, espejo, cesto de basura, accesorios necesarios para el baño, en uno de ellos un pequeño departamento de aseo y material para el mismo.

**6. Laboratorio:** 2 computadoras, 2 escritorios pequeños, 2 sillas, un estante, 1 área de trabajo, cajas de almacenamiento de materiales, 3 soldadores, 1 multímetro, cautines y herramienta básica.

**7. Sala de juntas:** 1 mesa, 4 sillas, 1 librero pequeño.

**8. Oficinas directivas (3):**

**Primera oficina:** 1 escritorio, 1 silla, 1 computadora multimedia, 1 impresora de inyección de tinta, 1 librero grande, 1 sillón, 1 silla de recepción, 1 teléfono, material básico de oficina, un mueble de entretenimiento con videocasetera, televisor y aparato de sonido.

**Segunda oficina:** 1 escritorio, 1 silla, 1 computadora portátil, 1 impresora de inyección de tinta, un sillón, un librero grande con televisor, reproductor de video y aparato de sonido, material básico de oficina, 2 sillas de recepción.

**Tercera oficina:** 1 escritorio, 2 sillas, una computadora multimedia, 1 impresora de inyección de tinta, 1 librero mediano, 1 pecera, 1 aparato de sonido, 1 sillón.

**9. Área para preparar café:** 1 teléfono, 1 lavadero, 1 horno de microondas, servidor de agua purificada.

Toda la oficina se encuentra alfombrada con ventilación e iluminación.

Ver figura 2.

### **1.6.2. Componentes Humanos**

- 1 secretaria de ventas
- 1 secretaria de finanzas
- 1 secretaria de servicios de ingeniería
- 1 ejecutivo de ventas señor
- 5 ejecutivos de ventas
- 6 ingenieros de servicio
- 4 técnicos de servicio
- 1 jefe de laboratorio
- 1 asistente de laboratorio
- 1 auxiliar de almacén
- 1 supervisor de servicios de telefonía inalámbrica
- 1 empleada de capacitación
- 2 mensajeros
- 1 ingeniero de servicio (oficinas P. Vallarta)
- 1 técnico de servicio (P. Vallarta)
- 1 ejecutivo de ventas (P. Vallarta)
- 1 ingeniero de servicio (Guadalajara)

- 1 encargado de expo Guadalajara
- 1 personal de limpieza
- 4 socios directores: Ing. Alfonso Uribe, Ing. Alberto Arias, Ing. José Luis Landa e Ing. Carlos Rojas.

Un total de 36 trabajadores.

Ver figura 3. Organigrama

### **1.6.3. Componentes tecnológicos**

- Se cuenta en las oficinas con un equipo ROLM CBX 8000 y con ROLM IBM 9751 para propósitos de diagnóstico, simulación de fallas y capacitación.
- Cuenta con un stock amplio de refacciones para todos los diferentes modelos de equipo ROLM, valuado en 1 millón de dólares.
- Cuenta con un departamento de capacitación encargado de capacitar a los clientes en teléfonos y Phonemail de equipo HICOM 300 y EUROSET LINE y ROLM.
- Se cuenta con un sistema de RED de PC's para óptimo manejo de la información.

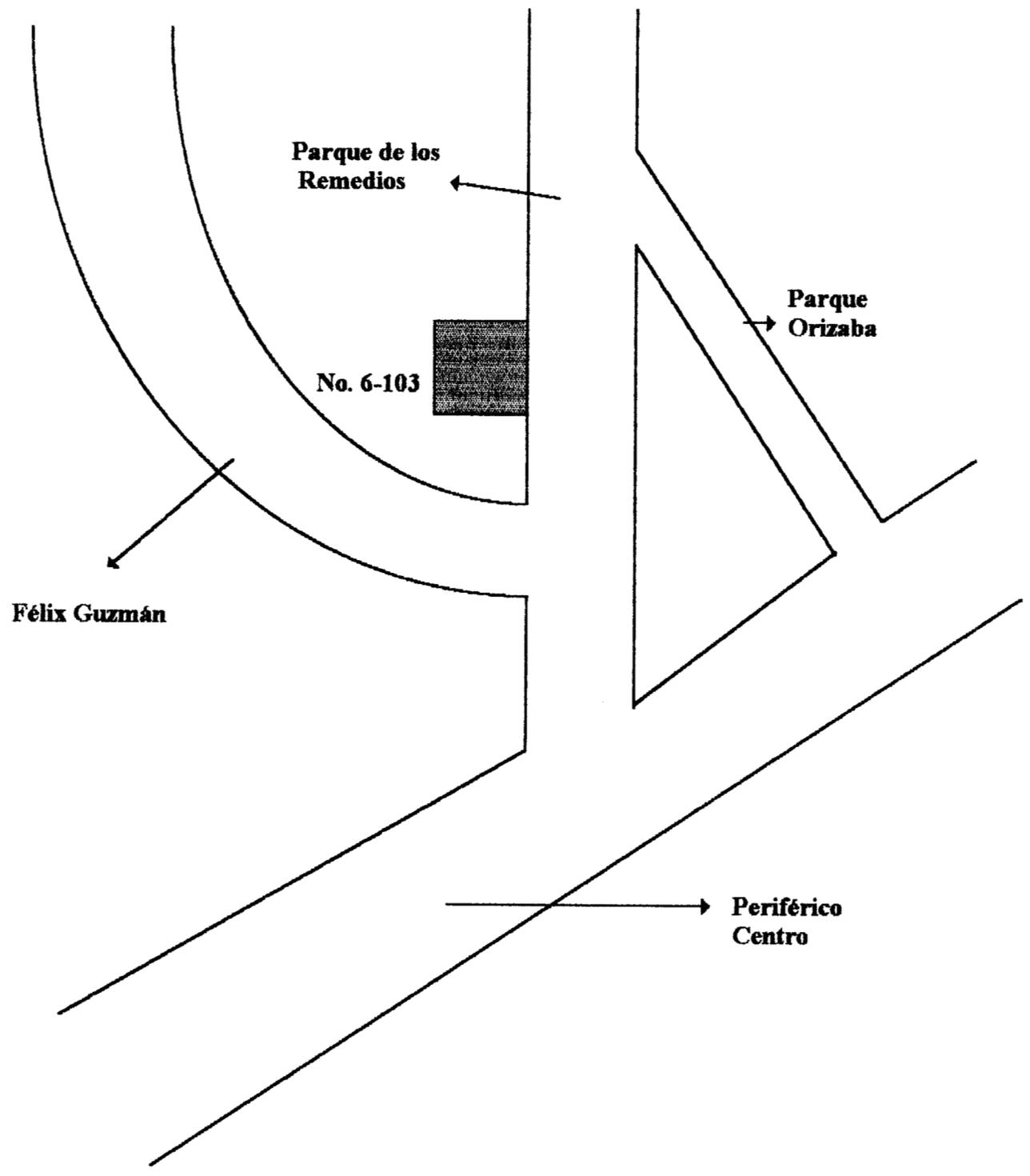
### **1.6.4. Componentes normativos**

**1. Planes.-** se cuenta con planes relacionados con la venta de equipos Siemens de baja capacidad; de alta capacidad, de Alcatel; para mantener los recursos que ya se tienen para la parte de servicio de conmutadores ROLM; para tener la representación de la Cía. Interdigital y para crecer en relación con los cuatro puntos anteriores en cuanto a recursos humanos en la parte administrativa, técnica, capacitación y ventas.

**2. Programas.-** se cuenta con programas de capacitación y de ventas pero son muy generales. En las demás áreas no existen programas.

**3. Reglamentos.-** no existen reglamentos formales o por escrito y específicos. Sólo hablados.

**Col. El Parque, Naucalpan.**



**Figura 1. Ubicación física**

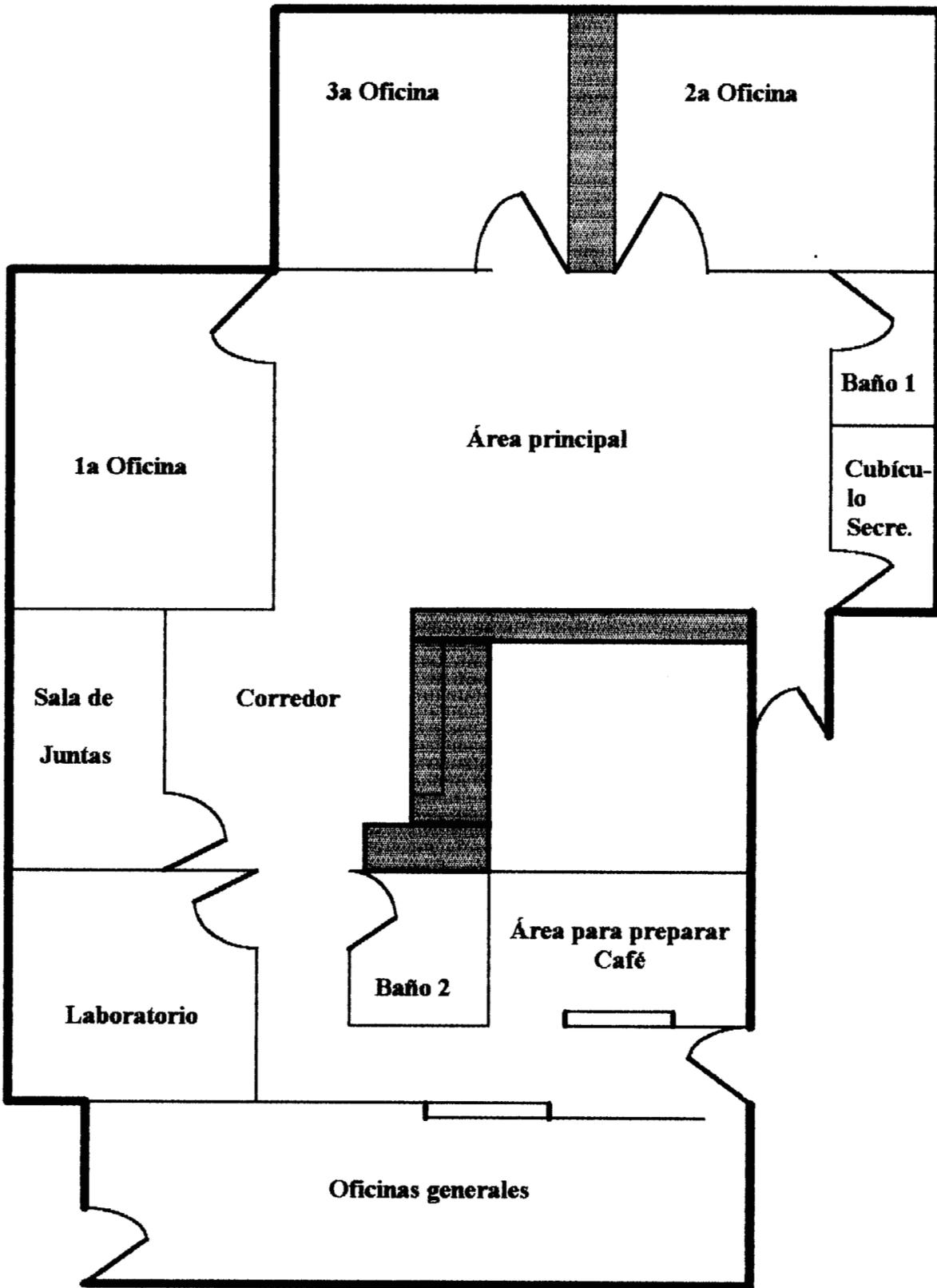
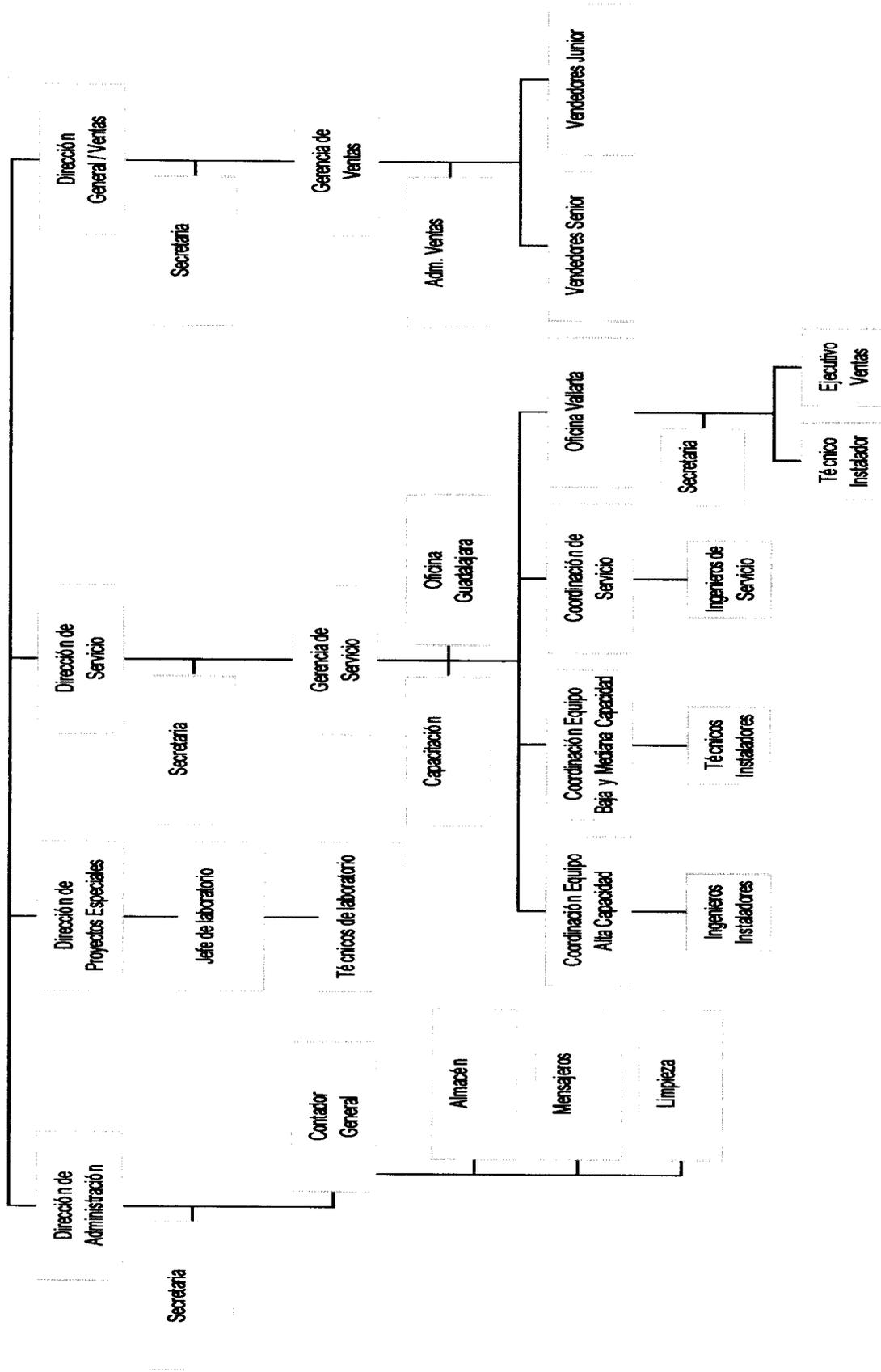


Figura 2. Oficinas centrales

**Figura 3. Organigrama**



## **CAPÍTULO 2**

### **FASE 2: CONOCIMIENTO DEL FUNCIONAMIENTO REAL Y ACTUAL DEL SISTEMA**

#### **2.1 Departamento de ventas**

Su objetivo principal es cumplir con las ventas y utilidades pronosticadas, ver figura 4.

##### **2.1.1. Estructuración**

Se encuentra estructurada principalmente en dos áreas. La primera área se dedica a la venta de conmutadores de capacidad baja y mediana (equipos menores), aquí se encuentran 5 gentes que están capacitadas para la venta de los diferentes productos de esta área. La segunda área se dedica a la venta de conmutadores de capacidad alta, de alrededor de 500 extensiones para arriba (equipos mayores), aquí se encuentran 2 gentes igualmente capacitadas para la venta de los respectivos productos. Existe un responsable que coordina ambas áreas, el cual se le denomina Gerente de ventas, por lo tanto a él le responden directamente esas gentes.

También se cuenta con un área de Telemarketing y una persona encargada de ella. Esta área es prácticamente nueva dentro de la organización, comenzando a operar en este año.

##### **2.1.2. Tamaño de la fuerza de ventas**

Se cuenta con 7 gentes encargadas para vender los productos directamente. El tamaño de esta fuerza de ventas se determina básicamente de acuerdo al plan que se tenga. Para esto se tiene una media de lo que cada vendedor debe de vender en equipos de baja capacidad (vendedor junior) y en equipos de alta capacidad (vendedor senior); entonces, se pronostica para cada mes la cantidad en pesos de lo que se piensa vender, por lo que se divide esa cantidad pronosticada entre la media de lo que debería vender cada vendedor, para darnos el número total de vendedores que se van a necesitar para cada mes.

##### **2.1.3. Actividades de la fuerza de ventas**

Los vendedores llegan por la mañana (8:00 hrs.), revisan sus clientes y hacen llamadas a esos clientes. Se cuenta con varias formas de trabajo:

- Una de ellas consiste en que las secretarías reciben llamadas por parte de las personas interesadas en los productos ya visualizados en algún medio de publicidad, estas secretarías canalizan las llamadas a los vendedores y entonces cada vendedor trata al cliente, le da información, lo va a ver, le manda una cotización, etc..

- Otra forma de trabajo consiste en que el propio SIEMENS ( proveedor mayor) le canaliza a HIGHTEL las llamadas que les llegan directamente a ellos.
- La tercera de ellas consiste en el “cambaceo”, el cual consiste en que los vendedores salen por la mañana a las diferentes zonas del Distrito Federal tocando puertas y mostrando su portafolio de productos.
- La cuarta forma es la del Telemarketing, que en el siguiente punto se tratará.

La labor administrativa de los vendedores al final, es hacer una relación de los clientes que les están comprando equipo, una relación de los prospectos que están teniendo cada semana, esto con el fin de conocer el tamaño del volumen de ventas que pueden realizar en corto o mediano plazo.

En algunas ocasiones el Gerente de ventas o el mismo Director de ventas salen con los vendedores, principalmente cuando se trata de cerrar un negocio, para reforzar el nivel ejecutivo de ellos y darle un poco más de respaldo.

#### **2.1.4. Actividades de Telemarketing**

Existe una persona que se dedica a hacer llamadas a los diferentes directorios que existen en el mercado (directorios industriales, de restaurantes, etc.). Estas llamadas se realizan todos los días, la persona encargada les comenta de los productos que HIGHTEL vende y si alguien se interesa entonces se hace una cita y después se canaliza a los vendedores. Los vendedores pasan al siguiente día a visitar a los posibles clientes.

#### **2.1.5. Estrategias del departamento de ventas**

Lo primero es darse cuenta de el nivel de mercado que tiene HIGHTEL. Como los productos que maneja HIGHTEL están enfocados a todos los sectores, puede ser sector comercial, industria, iniciativa privada e incluso residencial. Entonces como estrategia principal se ha definido atacar todos esos rubros. Atacar primero residencias, consultorios, despachos de abogados, hospitales, hoteles, empresas más grandes, etc. para poder posicionarse en el mercado; ofreciendo precio accesibles, calidad y servicio.

#### **2.1.6. Perfil de la fuerza de ventas**

Para equipos menores (vendedor junior): persona con estudios a nivel bachillerato pero con experiencia en el medio de las telecomunicaciones. Que la persona tenga las cualidades de un vendedor nato, que sea rápido en respuestas, en pensamiento, que tome decisiones, que no sea sumiso, que sea agresivo y sobre todo que le interese el dinero.

Para equipos mayores (vendedor senior): persona con estudios de ingeniería y con mucha experiencia en el medio de las telecomunicaciones, debido a que tratan con clientes

importantes que compran equipo muy costoso. También tiene que tener las cualidades de un vendedor nato.

### **2.1.7. Proceso de ventas**

Una vez que el vendedor enfoca a su cliente (como se comentó en el punto 2.1.3) y que le ha hecho la oferta por escrito. El vendedor busca en la computadora de la oficina el producto que al cliente le interesa (en la computadora se encuentra la lista de todos los productos que maneja HIGHTEL, así como sus precios y demás información), él genera un documento llamado “configurador” el cual se lo presenta al cliente como cotización o le presenta una cotización por escrito. Se le plantea las características del equipo, capacidad de tantas extensiones, teléfonos, tantas líneas, etc. para que al final se le de un precio; si el cliente lo autoriza pone su firma y con eso se cierra lo que se le denomina un “pedido”.

Con la firma del cliente, una de las secretarías genera un documento en el que se pone todo lo que el cliente aceptó, lo que se le denomina “registro de venta”. El departamento de Ventas le da una copia de este documento al departamento de Servicio y al departamento de Administración y al departamento de Finanzas. Estos departamentos tienen esta copia el mismo día de que el cliente aceptó el pedido.

Cuando al departamento de Servicio le llega ese documento se entera del producto que se vendió y cuando es el día en que se tiene que instalar. Éste se encarga de asignar a la persona indicada para llevar a cabo la instalación.

Cuando al departamento de Administración le llega este documento, se encarga de ver si el almacén cuenta con el equipo especificado en el documento. Si cuenta con ese equipo hace una revisión para hacer una salida de ese equipo que el cliente compró y tenerlo listo para que cuando lleguen los instaladores se les dé el equipo. Si el equipo no se tiene en el almacén, el departamento solicita ese equipo al proveedor responsable (SIEMENS, ALCATEL, BOX, etc.) mediante un pedido, el proveedor les da un tiempo de respuesta que regularmente es de entre 24 y 48 horas. El equipo llega a HIGHTEL y lo registra finanzas para tenerlo listo cuando lleguen los instaladores.

Una vez realizada la venta se forman carpetas de cada cliente, para que en un momento dado si sale algo de algún cliente, entonces se acude a ese archivo para encontrar todo tipo de información relacionado con él.

### **2.1.8. Capacitación de la fuerza de ventas**

Se cuenta con dos formas de capacitación: capacitación de productos y capacitación de ventas.

- Capacitación de productos: HIGHTEL manda directamente a sus vendedores a las empresas proveedoras como SIEMENS, ALCATEL, BOX, etc. para que ellos mismos

les den la capacitación de los diferentes productos; es decir, que conozcan por completo el producto.

- Capacitación de ventas: el gerente de ventas de HIGHTEL les da pláticas de ventas cada semana a los vendedores, les habla de las estrategias de ventas, de cómo llegar a un cliente, de lo que se debe y no se debe de hacer, cómo se debe de negociar, etc.. Aunque ya se tiene planeado para mediados de este año mandar a los vendedores a cursos más formales de ventas en empresas dedicadas a esto.

### **2.1.9. Evaluación de la fuerza de ventas**

Al vendedor se le asigna una cuota mensual que debe de vender de acuerdo al tipo de equipo. Cada mes se registran las ventas realizadas por cada vendedor para que al finalizar el trimestre se haga un balance general, para esto se utilizan gráficas. Si al finalizar ese trimestre el nivel de ventas de un vendedor es muy bajo, se le advierte de ello. Ahora si logran sus cuotas o las pasan, se les dan ciertos bonos adicionales e incentivos económicos.

### **2.1.10. Motivación de la fuerza de ventas**

La principal motivación hacia la fuerza de ventas, es la del dinero. Entre más venda un vendedor, mayor posibilidades tendrá de ganar más dinero.

### **2.1.11. Negociación**

La negociación depende de los estilos que tienen los propios vendedores. Pero lo que HIGHTEL busca principalmente manejar no es una negociación basada en el precio alto, sino en un precio accesible, de la venta de un producto de alta calidad y pensando principalmente en el servicio posventa.

### **2.1.12. Conservación del cliente**

Lo que HIGHTEL hace para conservar a los clientes es algo que se denomina “research”, esto consiste en que los vendedores vuelvan a hablarle a los clientes que se les vendió un producto, alrededor de seis meses, para ver cómo ha funcionado el equipo, qué necesitan adicionalmente y mostrarles que HIGHTEL ya cuenta con nuevos productos. También se realizan visitas personales con los clientes. Se tiene planeado en este año mandar cartas cada semestre, después de que se haga la venta.

También, se atiende de manera inmediata las llamadas de los clientes cuando algún equipo presenta alguna falla. Estas fallas, se pueden resolver de manera telefónica con el cliente o se manda a un técnico.

### **2.1.13. Forma de pago de los clientes**

Existen clientes que pagan el 100% a la primera, existen otros que pagan 50% al pedido y 50% a la terminación de los trabajos. Es muy diverso la forma en que los clientes pueden pagar. Lo HIGHTEL busca en estos momentos es la flexibilidad.

### **2.1.14. Determinación del precio de los productos**

El proveedor de HIGHTEL ofrece el producto a un determinado precio, a ese precio se le añade los gastos, costos de operación de la empresa y el margen de utilidad que se desea obtener.

### **2.1.15. Promoción de los productos**

- Revistas
- Periódicos
- Panfletos (volantes)
- Telemarketing
- El propio servicio (los clientes)

### **2.1.16. Características de algunos de los productos**

#### **MICROCENTRALES TELEFÓNICAS**

**Euroset Line.-** es la familia de miniconmutadores con capacidad de hasta 4 líneas telefónicas y 16 extensiones, los cuales no necesitan teléfonos especiales ya que le pueden ser instalados cualquier aparato. Debido a su fácil instalación, programación y manejo es ideal para residencias, pequeña y mediana empresa. Esta familia consta de los siguientes modelos:

**Euroset line 8.-** con capacidad de 2 líneas y 8 extensiones. Tiene una función novedosa de monitoreo que sirve para escuchar lo que sucede en una oficina o habitación en forma ambiental, además de llamada en espera, transferencia de llamadas, conferencia, bloqueo de marcación internacional/nacional, conectividad con fax, módem, agenda electrónica, música de espera, indicación de llamada en espera, entre otras.

**Euroset Line 16.-** capacidad inicial de 2 líneas, 8 extensiones y puede ampliarse hasta 4 con 16. Además de poseer las funciones mencionadas en el modelo E-line 8 cuenta con: conectividad de una impresora a través de un adaptador, para tener un registro de las llamadas (fecha, hora, duración), conexión a equipo de portero electrónico, desvío de llamadas.

**Teléfonos Analógicos.-** los teléfonos Euroset para casa y oficina cuenta con los siguientes modelos: Euroset 802, Euroset 805, Euroset 812, Euroset 832. La línea Euroset 800 puede conectarse a cualquier equipo multilínea o conmutador.

## **SISTEMAS TELEFÓNICOS INALÁMBRICOS**

**Gigaset.-** la familia Gigaset convierte al teléfono en una central inalámbrica que puede tener hasta 8 extensiones inalámbricas (depende del modelo), las cuales tienen intercomunicación, transferencia de llamadas, llamadas externas, etc. Su tecnología alemana DECT permite total seguridad en el sentido de que ningún extraño se “colgará” de su línea con otro inalámbrico. Su transmisión digital permite una comunicación libre de ruidos e interferencias. Además su rango de operación es de 50m intramuros y hasta 300m extramuros. También puede ser conectado en un conmutador o multilínea. La familia de Gigaset está compuesta por: Gigaset 1010, Gigaset 1030, Gigaset 1054, Gigaset 1000TAE.

## **CENTRALES TELEFÓNICAS DE OPERACIÓN INTERACTIVA**

**Hicom 100 E.-** la nueva familia de Hicom 100 E por su tecnología le permite operar el sistema telefónico como si utilizara un mouse de PC, seleccionando la función deseada, se hace un click y listo. Hicom 100 E tiene los siguientes modelo: Hicom 112, Hicom 118, Standar 100 E, Confort 100 E, Memory 100 E, Expansión 100E.

### **2.1.17. Principales clientes**

HIGHTEL cuenta con un promedio de 150 clientes de los cuales destacan los siguientes: Selecciones de Reader's Digest, IBM Insurgentes, IBM Legaria, IBM HQ, Bolsa Mexicana de Valores, Euzkadi, Euzkadi Guadalajara, Expo-Guadalajara, Hotel Camino Real, Hotel Royal Pedregal, Hotel San Francisco, Hotel Velas Vallarta, Hotel Sheraton Bugambillas, Hotel Westin Regina, Hotel Nueva York, Hotel Double Three, Exxon Mexicana, Sabritas S.A., y más.

### **2.1.18. Políticas y normas del departamento de ventas**

- Será compromiso del vendedor cubrir por lo menos individualmente el 70% de sus objetivos (cuotas) mensuales.
- Sólo existirá un 10% de descuento como máximo.
- Cualquier otro descuento mayor será negociable con la jefatura de ventas.
- La comisión del vendedor por captar subdistribuidores será del 2%.
- Los tips o referidos enviados por las diferentes áreas a ventas causarán 1% de comisión menos para el vendedor.

- Los reportes correspondientes al pago de comisiones deberán entregarse los días 15 y 30 de cada mes, para calcular las comisiones de las mismas, estas serán pagadas en la quincena posterior.
- Se otorgará un bono de \$1,500.00 al vendedor en caso de cubrir su objetivo mensual por venta de productos Euroset Line, Gigaset, Hicom 100 y misceláneos como Vox, Tarificadores, etc..
- En caso contrario se otorgará un bono de \$1,000.00 por cubrir sólo la venta mensual de los productos Euroset, Gigaset, Hicom 100.

**Tabla porcentual para el pago de comisiones:**

<b>% logro mensual</b>	<b>% comisión del vendedor</b>
100	6
75	5
50	4
25	3
01-24	2

Para lograr el 6% de comisión, el vendedor debe de cubrir neto el objetivo mensual sin descuentos.

**Reporte Diario de Actividades.-** este reporte se presenta diario y por las mañanas de 8:30 a 9:30 hrs. con 7 visitas, por lo menos, al margen de tips generados por el área de telemarketing o bien referidos, ver figura 5.

**Programa de Trabajo.-** este programa ayuda planear mejor el trabajo de rutina (Agenda Semanal), ver figura 6.

**Plan Especial de Productividad.-** este reporte pertenece a un concentrado como respuesta de las actividades diarias el cual permite ver el desarrollo por semana así como, el alcance de los objetivos individuales, ver figura 7.

**Solicitud de Capacitación.-** esta es requerida una vez que el producto ha sido instalado. Por lo que surte efecto para labor de post-venta.

**Figura 4. PRONÓSTICO DE VENTAS, ENERO - DICIEMBRE 98**

PRODUCTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Euroset line	14000	16800	16800	18480	18480	18480	22160	22160	22160	26592	26592	26592
Gigaset	8750	10500	10500	11550	11550	11550	13850	16850	13850	16620	16620	16620
Hicom 100E	12250	14700	14700	16170	16170	16170	19390	19390	19390	23268	23268	23268
Cuota Mensual	35000	42000	42000	46200	46200	46200	55400	55400	55400	66480	66480	66480
Miscelaneos	10000	12000	12000	14400	64400	14400	17280	17280	67280	19000	19000	19000
Total	45000	54000	54000	60600	110600	60600	72680	72680	122680	85480	85480	85480

**TOTAL DE VENTAS POR VENDER \$ 909,280.00**

**Figura 5. REPORTE DIARIO DE ACTIVIDADES**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **FECHA:** \_\_\_\_\_

No.	Empresa	Ramo	Contacto	Puesto	Tel/Fax	Propuesta	Equipo	Observaciones
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

**\* ACOTACIONES**

- |                             |                            |            |
|-----------------------------|----------------------------|------------|
| 1.- Empresas                | 8.- Agencias Automotrices  | 15.- Otros |
| 2.- Instituciones           | 9.- Escuelas / Colegios    |            |
| 3.- Departamentales Tiendas | 10.- Banca                 |            |
| 4.- Gobierno                | 11.- Hospitales            |            |
| 5.- Restaurantes            | 12.- Hotelaría             |            |
| 6.- Despachos               | 13.- Industrias / Fábricas |            |
| 7.- Consultorios            | 14.- Transportes           |            |

**Figura 6. PROGRAMA DE TRABAJO**

DE 8:30 A 9:30 HRS.

REVISIÓN DE OBJETIVOS

Lunes 10:00 a 11:00 Junta semanal con vendedores	Martes 10:00 a 11:00 Desarrollo de Prospectos y Admón.	Miércoles 10:00 a 11:00 Desarrollo de Prospectos y Admón.	Jueves 10:00 a 11:00 Desarrollo de Prospectos y Admón.	Viernes 10:00 a 11:00 Desarrollo de Prospectos y Admón.
11:30 a 2:30 Actividad Comercial (Campo) Hugo/ Alejandro	11:30 a 2:30 Actividad Comercial (Campo) Arturo/Alejandro	11:30 a 2:30 Actividad Comercial (Campo) Miguel A./Alejandro	11:30 a 2:30 Actividad Comercial (Campo) Gabriel/Alejandro	11:30 a 2:30 Actividad Comercial (Campo) Victor/Alejandro
COMIDA				
2:30 a 3:30				
15:30 a 17:00 Actividad Comercial (Otros)	5:30 a 17:00 Actividad Comercial (Otros)	5:30 a 17:00 Actividad Comercial (Otros)	5:30 a 17:00 Actividad Comercial (Otros)	15:30 a 18:30 Resumen entrega de reporte semanal
17:30 a 18:30 Llegada y Salida de Oficina	17:30 a 18:30 Llegada y Salida de Oficina	17:30 a 18:30 Llegada y Salida de Oficina	17:30 a 18:30 Llegada y Salida de Oficina	Junta semanal Alejandro Pérez Ing. Alfonso Uribe



## **2.2. Departamento de operaciones o servicio**

Su objetivo principal, es mantener la parte de venta de equipo telefónico que realiza el departamento de venta. Lo cual significa, lograr la excelencia en la parte de servicio y la calidad de los trabajos realizados.

### **2.2.1. Estructuración**

Cuenta con 4 áreas fundamentales: un área de capacitación y atención a clientes, el cual cuenta con una persona que se dedica a brindar los cursos a los empleados y a atender a los clientes; la segunda área es la coordinación de equipo de alta capacidad, el cual esta encargado por un Ingeniero y este a su vez tiene bajo su mando a dos ingenieros quienes se dedican a reportarle y a llevar todo el proyecto, tanto de costeo de actividades como de la instalación misma; la tercera área es la coordinación de equipo de baja capacidad y mediana, el cual cuenta con un Ingeniero al mando y 3 técnicos que se dedican a la instalación de ese equipo. La cuarta área es la coordinación de servicio, con un Ingeniero al mando y dos ingenieros de apoyo.

### **2.2.2. Actividades de los coordinadores**

- Dan soporte y asesoría a los Ingenieros asignados a su área.
- Asignan y coordinan los soportes diarios que entran al C.C.S. (Ana Ameneiro), a los ingenieros de servicio o instalaciones.
- Coordinan y dan seguimiento a los materiales solicitados por los ingenieros de servicio o por los ingenieros de instalaciones y solicitarlos en almacén (Ing. Gildardo).
- Se comunican con los clientes y se les informa del estado que guarda, ya sea su soporte de servicio o el proceso de instalación.
- Mantienen una supervisión permanente para que los Ingenieros de servicio e instalaciones, entreguen todos los días sus ordenes de servicio.
- Están al pendiente de que se entreguen en su totalidad los protocolos de mantenimiento, esto es para los equipos que estén bajo este régimen, ya sea mensual o semestral.
- Coordinan con los ingenieros la entrada total e inmediata de las refacciones solicitadas al almacén, indicando la falla presentada por el circuito.
- Se mantienen disponibles las 24 hrs. del día a través de sus radios.
- Actualizan la discoteca de las oficinas con cada mantenimiento.
- Verifican con el CCS (Ana) que los tiempos de respuesta de atención a las fallas de servicio o instalaciones, sean los correctos para cada tipo de contrato.
- Vigilan las actividades de sus colaboradores para que estas sean llevadas a cabo correctamente.
- Aportan ideas para el mejoramiento del servicio, instalaciones y ambiente de trabajo.
- Mantienen informado al Gerente del área de las actividades y resultados obtenidos en cada una de las coordinaciones a su cargo.
- Realizan visitas frecuentes a los clientes que están en servicio o con proceso de instalación, para verificar que se este cumpliendo con los altos standard de calidad ofrecidos.

- Realizan periódicamente un inventario de herramienta de cada Ingeniero y realizan un reporte a la gerencia en caso de pérdida o extravío.

### **2.2.3. Actividades de los Ingenieros de instalaciones**

- Se reportan con su coordinador así como con el C.C.S (Ana) al iniciar y terminar cada actividad asignada; esto es utilizado para el pago de sus recorridos.
- Al iniciar una instalación nueva o ampliación a la misma, el Ingeniero verifica que todo el material este completo y sea el adecuado. En caso contrario se reporta a su coordinador para darle solución al problema.
- En instalaciones de mediana y alta capacidad, se hacen minutas de trabajo firmadas por el cliente y HIGHTEL, donde se especifican los acuerdos tomados y tiempos de entrega de dicha instalación, ver figura 8.
- Se elabora una memoria técnica por instalación indicando lo siguiente:
  - Datos de red (No. extensión, local, par)
  - Ubicación de registros y locales, en caso de haber efectuado nosotros la instalación
  - Diagrama eléctrico con centro de carga (equipos medianos y alta capacidad).
  - Cuántos El están conectados al sistema la tributaria y el rango DID'S que están dados de alta por los mismos.
- Sacan la firma del cliente para el acta de recepción, en caso contrario informan al coordinador o a la gerencia los impedimentos para la firma del acta y proceden a solucionar cualquier problema.
- Entregan sus cuentas de gastos todos los lunes de cada semana, así como tiempo extra y taxi, solo en los casos que hayan sido autorizadas.
- En caso de instalaciones foráneas, presentan su comprobación de gastos después de su regreso, pero sin pasar una semana, y verifican que todos sus comprobantes cumplan con los requisitos fiscales solicitados por el departamento de finanzas.

### **2.2.4. Actividades de los ingenieros de servicio**

- Se reportan con su coordinador y con el C.C.S. (Ana), al iniciar y terminar cada servicio asignado, esto sirve también para el pago de sus recorridos.
- Elaboran sus ordenes de servicio para cada reporte atendido, en donde se especifican trabajos efectuados y solución dada, si es por cobrar o si es dentro de la póliza de mantenimiento y el material utilizado o circuitos empleados, ver figura 8.
- Mantienen informado al coordinador del área así como a la gerencia en caso necesario y dependiendo del tamaño de la falla.
- Entregan sus cuentas de gastos todos los lunes de cada semana, así como tiempo extra y taxi, solo en caso de que haya sido autorizado.
- En caso de servicios foráneos, presentan su comprobación de gastos después de su regreso, pero sin pasar una semana, y verifican que todos sus comprobantes cumplan con los requisitos fiscales solicitados por el departamento de finanzas.

## **2.2.5. Capacitación**

En el área de Capacitación se manejan dos aspectos:

**a) Capacitación a Personal de HIGHTEL**

**b) Capacitación a Clientes**

**a) Capacitación a personal de Higtel:**

En este ámbito, se manejan cursos para el personal que elabora en HIGHTEL. Estos cursos se organizan dependiendo de las necesidades del área, según los nuevos productos que se estén manejando o promoviendo. Dentro de este ámbito se manejan prestaciones al personal del área de ventas, tanto de los requerimientos de los equipos, facilidades y manejo.

**b) Capacitación a clientes (usuarios finales):**

Esta se realiza de acuerdo a la terminación de la instalación, esto se coordina directamente con el departamento de Ingeniería y Servicio. Los Ingenieros de Servicio elaboran un formato y lo pasan a Capacitación, ahí se elabora una agenda para que los clientes reciben la capacitación oportunamente. Este formato debe incluir la configuración y programación que se le va a dar al equipo de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente, ver figura 9.

### **2.2.5.1. Actividades de la coordinadora de capacitación**

- Esta en comunicación con los coordinadores de cada área, para implementar los cursos de capacitación después de cada instalación o de ser requerido por el cliente una recapacitación.
- Efectúa visitas periódicas a los clientes y levanta encuestas de satisfacción y necesidades de los mismos.
- Tiene platicas frecuentes con los coordinadores de cada área, para detectar las necesidades de capacitación de los ingenieros de servicios o instalaciones.
- Se comunica periódicamente a SIEMENS, ALCATEL y VOX para que les haga llegar el programa de sus cursos.
- Mantiene un monitoreo constante de los clientes y en caso de ser necesario, les vende cursos de capacitación en lo que respecta a los sistemas de HIGHTEL.
- Se comunica con la gerencia, para implementar mejoras de los procedimientos de capacitación a usuarios y del personal técnico de la empresa.
- En caso de no encontrarse personal de servicio en las oficinas, da atención a reportes de falla vía módem y apoya a los ingenieros en los mantenimientos preventivos.
- Lleva un control de vencimientos de garantías y contratos de mantenimiento, así como las ampliaciones de los mismos.

### **2.2.5.2. Proceso de capacitación a clientes**

El área de ventas pasa un formato de capacitación con los detalles de equipo adquirido, así como las sugerencias que el representante de ventas cree que son importantes, con este formato se elabora una agenda con citas programadas para los cursos de inducción. Se tiene que tomar en cuenta el equipo que se adquirió, para determinar el tiempo de duración de la inducción

Se elabora una orden del día o temario de los puntos importantes que se tratarán durante esta inducción.

Se habla posteriormente con el cliente, para confirmar la inducción y pedirle información sobre el número de personas que se va a capacitar, para programar la duración del mismo. Posteriormente, se envía por vía fax el contenido del curso de inducción y la duración del mismo.

Una vez autorizado el curso de inducción por el cliente, se confirma y se informa al representante de ventas que atendió ese cliente el resultado del mismo.

Se prepara el material que se entregue en el curso con anticipación. El material que se requiere es: material de apoyo que puede ser diapositivas, proyector de acetatos, folletos, etc.; códigos y claves para la programación, etc.

Al final de las sesiones, se entrega a los presentes un cuestionario de evaluación, para que sea calificada la inducción y de ahí evaluar la presentación y mejorar las próximas inducciones, ver figura 10.

Se elabora una hoja de resultados de los cursos hechos durante el mes al Director Comercial, para verificar su eficiencia.

Después de haber sido impartido el curso de inducción, se le llama al cliente o a la persona que maneja el conmutador, para saber si no ha tenido ningún problema en cuanto al manejo del equipo.

### **2.2.6. Proceso de servicio**

El cliente tiene una lista de los números de HIGHTEL en donde reportar las fallas, el horario de 8:30 a 18:00 hrs., la secretaria anota el nombre del cliente, el día, la hora, el sistema, tipo de falla y le da un número de reporte.

Ese número de reporte lo canaliza ya sea al gerente de servicio o al coordinador de servicio para informarle que hay una falla, en ese momento cualquiera de los dos asigna a los ingenieros a cargo del servicio.

Si en esos momentos se encuentra en la oficina prepara su material que se necesite y se traslada con el cliente, al presentarse con el cliente platican sobre la falla del sistema, y resuelve la falla.

Una vez resuelta, llena un reporte de servicio en donde se informa la hora de reporte, fecha, tipo de problema, solución dada, material utilizado, si es por cobrar o no el servicio, firma del cliente y del ingeniero.

El ingeniero habla con la secretaria para informarle que el problema ya esta resuelto y si en ese momento ya hubo otro reporte la secretaria se lo indica y el ingeniero se traslada de nueva cuenta con el otro cliente.

**Figura 8. Reporte de servicio telecomunicaciones**

Cliente \_\_\_\_\_ Fecha y No. de reporte \_\_\_\_\_

Técnico \_\_\_\_\_ Fecha de atención \_\_\_\_\_

Tipo de equipo \_\_\_\_\_ No. serial \_\_\_\_\_

Descripción del trabajo \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Si se cambia módulo:

No. de requisición \_\_\_\_\_

O.R. del módulo dañado \_\_\_\_\_

No. de pedido \_\_\_\_\_ En mantenimiento  Por cobrar

Cliente  
\_\_\_\_\_  
Fecha/firma/sello

Técnico  
\_\_\_\_\_  
Fecha/firma

\_\_\_\_\_  
Nombre

\_\_\_\_\_  
Nombre

### Figura 9. CAPACITACIÓN

Cliente: \_\_\_\_\_

Responsable: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Domicilio: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Fecha de capacitación: \_\_\_\_\_ Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Capacitador: \_\_\_\_\_

### EQUIPO ADQUIRIDO

Conmutador: \_\_\_\_\_ Modelo: \_\_\_\_\_

No. Líneas: \_\_\_\_\_ No. Extensiones: \_\_\_\_\_

Correo de voz: (SI) (NO) No. Buzones: \_\_\_\_\_

Recepcionista Electrónica: (SI) (NO) Consola: \_\_\_\_\_

Módulo Operadora de Fax: \_\_\_\_\_

Telefonía Inalámbrica: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Figura 10. EVALUACIÓN POR TEMAS

Le rogamos evaluar el tema que fue tratado el día de hoy. Muchas gracias.

Ejemplo: ● Marque con lápiz/pluma

Tema: \_\_\_\_\_

Nombre del ponente: \_\_\_\_\_

Día: \_\_\_\_\_

No	COMENTARIOS	E ☺ +	B ☺ -	R ☹	M ☹
1.-	El tema respecto a mis expectativas fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.-	El aprendizaje en esta sesión lo considero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.-	La información recibida durante el desarrollo del tema es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.-	La utilidad de la información en relación a mi trabajo es	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.-	El tema fue tratado de manera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.-	Los materiales utilizados en la presentación me parecieron	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.-	Considero que el ponente conoce el tema que presenta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.-	El método de enseñanza fue	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.-	Este tema para seminarios futuros lo considero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Comentarios: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### ESCALA

E: Excelente, bueno, completo y útil

B: Bien

R: Regular

M: Malo

\_\_\_\_\_  
Nombre (opcional)

### 2.2.7. Atención a Clientes (Visitas)

Dentro de lo que es atención a Clientes, se realizan visitas mensuales con cada uno de ellos tanto de equipo ROLM, equipo SIEMENS y ALCATEL. De estas visitas se tiene como resultado:

#### a) Servicio de Venta

#### b) Servicio Técnico

**a) Servicio de venta.-** la mecánica que se sigue dentro de estas visitas periódicas con los clientes, es de la siguiente manera:

1. Se pregunta al cliente cuáles son sus necesidades actuales y si necesita alguna ampliación de su sistema.
2. Se elabora una minuta de cada una de las visitas donde se plantean todas sus necesidades, problemas o mantenimiento requerido.
3. Se realiza un levantamiento de reporte para que cualquier problema que se detecte, se encamine para que lo resuelva el departamento involucrado.
4. Por último, se pide a los clientes que contesten el cuestionario "*Evaluación de Servicio de Hightel*", para dar solución a las deficiencias que tenga el servicio, ver figura 11.

**b) Servicio Técnico.-** de acuerdo a la minuta que se realiza con el cliente se derivan las necesidades en cuanto al servicio Técnico. Incremento de puertos, extensiones, etc. Todos los reportes que se lleven a cabo con el Cliente se canalizan al departamento de Ingeniería y Servicio.

### Figura 11. Cuestionario de Servicio

**Instrucciones:** marcar con una "X" la opción indicada.

1. ¿El equipo adquirido le ha ayudado a optimizar su trabajo?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

2. ¿El equipo cubrió sus necesidades?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

3. La atención del vendedor fue:

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

4. ¿Lo que ofreció el vendedor cubrió sus requerimientos?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

5. El tiempo de respuesta a su solicitud de compra fue:

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

6. ¿Se cumplió con el tiempo de entrega?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Por qué \_\_\_\_\_

7. ¿El vendedor dió seguimiento después de haber realizado la venta?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8. ¿El vendedor tiene los conocimientos suficientes del producto?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9. La puntualidad del vendedor en sus citas fue:

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

10. El servicio que le brindó Hightel en cuanto a la instalación de su central telefónica fue:

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

11. La amabilidad y disposición del Ingeniero de Servicio fue:

Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

12. La puntualidad al instalar el equipo fue:  
Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

13. El tiempo de respuesta al emitir un reporte fue:  
Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

14. ¿El Ingeniero de Servicio resolvió su problema del reporte?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
Por qué \_\_\_\_\_

15. ¿Existió seguimiento posterior por parte del Ingeniero de Servicio?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16. ¿Cree usted que el Ingeniero de Servicio tiene los conocimientos necesarios?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17. La Capacitación de manejo y facilidades del equipo fue:  
Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

18. La puntualidad de la Instructora fue:  
Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

19. ¿La Instructora llevaba la Información y los Manuales para impartir su curso?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20. ¿La Instructora tiene los conocimientos suficientes del producto?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

21. ¿Cómo evalúa el servicio en general de Hightel?  
Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mala \_\_\_\_\_

Comentarios \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. ¿Usted requiere de algún otro producto para complementar su equipo telefónico?  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Cuál \_\_\_\_\_

**Gracias, su opinión es muy importante para nosotros.**

**HIGHTEL, S.A. DE C.V.**

## 2.2.8. Pólizas de mantenimiento

En cuanto a las pólizas de mantenimiento, se verifica la fecha de cada garantía y se elabora una carta dirigida al cliente con el fin de adquirir la póliza.

Formato Carta a clientes, y Póliza de mantenimiento:

México, D.F. a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1998

A quien corresponda:

Estimado Sr. \_\_\_\_\_ :

Con la presente, tenemos el gusto de dirigirnos a ustedes, clientes de la familia de conmutadores **SIEMENS**, que adquirieron de nosotros. El equipo \_\_\_\_\_ con el que usted cuenta, está por terminar su garantía original de 12 meses, con el propósito de que sigan conservando su equipo en óptimas condiciones y sobre todo de que se eviten el hacer gastos imprevistos por concepto de fallas en su conmutador, estamos con la presente, ofreciendo a ustedes una póliza de mantenimiento para su equipo con las siguientes características:

- 1.- Mano de obra y refacciones
- 2.- Cobertura de 8:30 a 18:00 hrs. (horario de oficinas)
- 3.- Atención de fallas vía remota
- 4.- Tiempos de respuesta no mayor de 24 horas

El precio de la presente póliza es de \$ \_\_\_\_\_ más I.V.A. ( \_\_\_\_\_ ), anuales mismos que serían cobrados en forma adelantada.

Sr. \_\_\_\_\_ , esperamos que la presente oferta sea considerada por ustedes y como hemos dicho anteriormente se eviten contratiempos y gastos adicionales que pueden impactar seriamente las operaciones de su empresa, ya que el contar con el respaldo de la empresa HIGHTEL será la gran tranquilidad para ustedes. Anexo contrario de servicio para que sea firmado por ustedes al iniciar el contrato a partir del \_\_\_\_\_

En espera de sus gratas noticias quedamos de usted para cualquier duda al respecto.

**A T E N T A M E N T E**  
HIGHTEL, S.A. DE C.V.

**PÓLIZA DE SERVICIO DE MANTENIMIENTO**

**Equipo:** \_\_\_\_\_ **Serie:** \_\_\_\_\_

**Razón Social:** \_\_\_\_\_

**Domicilio:** \_\_\_\_\_

**Vigencia del** 01 DE ABRIL DE 1998 **al** 01 DE ABRIL DE 1999.

	Descripción	Cantidad
<b>Configuración</b>	<b>Extensiones</b>	
	<b>Líneas</b>	
<b>Teléfonos Modelo</b>		

La Presente Póliza ampara los servicios y acuerdos que se estipulan en las siguientes cláusulas.

**CLÁUSULAS:**

1. Este contrato ampara mano de obra y refacciones del Equipo \_\_\_\_\_ con el número de serie arriba descrito y con la Configuración mencionada también.
2. El Horario de Atención de 24 horas para fallas mayores o catastróficas y de 48 horas para fallas menores, en horario hábil. Se entiende falla mayor o catastrófica cuando más de 80% de capacidad del equipo se encuentra inoperante. Falla menor es la que sucede cuando el 20% menos de la capacidad del equipo se encuentra inoperante.
3. Las partes dañadas, en caso de existir, serán remplazadas o reparadas en un lapso no mayor a una semana a partir del diagnóstico de falla.
4. El cliente, dará a **HIGHTEL** todas lasa facilidades para el buen desempeño de sus labores.
5. Los horarios de cobertura de la presente póliza son de las 8:30 a las 18:00 Hrs. De Lunes a Viernes excluyendo Sábados y Domingos así como días de descanso obligatorio.

En caso de fallas no atribuibles al mal funcionamiento de los equipos descritos en la configuración, se cobrará el precio de \$ 250.00 por Hora de atención de nuestro personal técnico.

**La presente póliza no incluye:**

1. Daños ocasionados por:
  - A) Reubicaciones de equipo sin supervisión de HIGHTEL.
  - B) Fallas ocasionadas por variaciones de corriente y voltaje de la compañía eléctrica.
  - C) Fallas ocasionadas por TELMEX.
  - D) Fallas ocasionadas por mal uso de los equipos como por ejemplo: caída de los equipos que les cayeran líquidos, incendio o fallas por vandalismo o terremotos.
  - E) Cableado adicional y movimiento de equipo.

## CONTRATO DE SERVICIO

<b>DATOS GENERALES:</b>	<b>No. Contrato:</b>
<b>NOMBRE:</b>	
<b>DIRECCIÓN:</b>	
<b>TELÉFONO:</b>	
<b>RESPONSABLE:</b>	

**VIGENCIA: 01 DE ABRIL DE 1998 AL 01 DE ABRIL DE 1999.**

DESCRIPCIÓN	CÓDIGO	CANTIDAD	PLAZA

**CANTIDAD CON LETRA:**

**OBSERVACIONES:**

**FORMA DE PAGO:**

La firma del presente contrato reconoce que el cliente y no tiene dudas sobre los términos y condiciones del mismo.

<b>CLIENTE:</b>	<b>HIGHTEL, S.A. DE C.V.</b>
<b>NOMBRE:</b>	<b>NOMBRE:</b>
<b>PUESTO:</b>	<b>PUESTO: SERVICIO A CLIENTES</b>
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>
<b>FIRMA:</b>	<b>FIRMA:</b>

### 2.2.9. Mantenimientos preventivos y correctivos vía modem

Se realizan mantenimientos correctivos vía Modem con los clientes que lo requieren, estos mantenimientos se realizan de acuerdo con un reporte que se levanta vía telefónica y que la secretaria pasa al área de Servicio al Cliente.

Se mantiene una comunicación constante con el Cliente para saber el resultado del mantenimiento, tanto correctivo como preventivo de acuerdo a las necesidades del cliente.

### 2.2.10. Estadísticas

Una vez que ya son canalizados los reportes, se realizan las estadísticas de estos para determinar cuántos reportes se tuvieron al día y por mes, cuántos realizó cada Ingeniero o Técnico, qué tipo de reportes se están llevando a cabo, qué tipo de material se esta requiriendo con mayor necesidad, en cuánto tiempo se realizo el reporte. Es decir, las estadísticas sirven principalmente para darse cuenta de la satisfacción del cliente y de la productividad del servicio.

Se realizan varios tipos de estadísticas, como por ejemplo:

#### 1. Estadística de cantidad de reportes diarios durante cada mes del año. Ejemplo:

<b>Fecha</b>	<b>No. de Reportes</b>
01 Septiembre	0
02 Septiembre	5
03 Septiembre	1
04 Septiembre	1
.	
.	
.	
31 Septiembre	1

#### 2. Comparativo de cantidad de reportes totales por mes. En base a la cantidad de reportes se puede determinar si se necesita más personal para contratar. Ejemplo:

<b>Mes</b>	<b>Cantidad</b>
Enero	45
Febrero	64
Marzo	49
Abril	75
.	
.	
.	

3. Comparativo de reportes por tipo de falla por meses. Se estructuran las fallas por el grado de dificultad que se tiene. Ejemplo:

	CAT	MAY	MEN	MAC	MTO	DED	SER	TEL	RUT	TOT
Enero	0	11	30	4	17	22	1	0	0	85
Febrero	0	10	42	12	17	19	3	6	2	11
Marzo	2	12	30	4	19	18	2	0	1	88
Abril	3	14	53	5	21	21	9	0	2	129

**CAT** Significa “falla catastrófica”. Sucede cuando los equipos pierden totalmente la telefonía. Cuando se reportan, se tiene como máximo de tiempo de respuesta 3 hrs.

**MAY** Significa “falla mayor”. Sucede cuando los equipos sólo pierden la mitad o parte de la telefonía. Cuando se reportan, se tiene como máximo de tiempo de respuesta 24 hrs.

**MEN** Significa “Falla menor”. Sucede cuando solamente falla alguno o algunos de los teléfonos.

**MAC** Son siglas en inglés que significan “cambios y movimientos”. Estas fallas se refieren, cuando por ejemplo, una extensión antes tenía la facilidad de hacer largas distancias y ahora ya no la tiene, entonces lo que requiere el cliente es que vuelva a la normalidad. Esto se realiza por medio de una computadora, la cual tiene acceso al módem del equipo del cliente y se realiza el cambio.

**MTO** Significa “mantenimiento”. Es una rutina que se realiza mensualmente al equipo del cliente, y puede ser correctivo o preventivo (detectar o prevenir posibles fallas).

**DED** Significa “dedicado”. Aquí se tienen a clientes que requieren que algún Ingeniero se encuentre de forma permanente todo el día, por si se presenta alguna falla en el equipo.

**SERV** Significa “servicio”. Sucede cuando algún cliente solicita que se le venda algún material , teléfono, etc.

**TEL** Significa “telefónicos”. Es cuando algún teléfono del cliente falla y lo reporta, entonces se manda al mensajero para recogerlo y entregar otro en buenas condiciones.

**RUT** Significa “rutinario”. Son visitas de cortesía para platicar con el cliente acerca de su equipo.

4. Estadística de reportes por tipo de fallas por clientes de cada mes del año. Lo que se busca es que cada cliente tenga como máximo 1 reporte, en donde 0 significa que el servicio que se da es excelente. Ejemplo:

	CAT	MAY	MEN	MAC	MTO	DED	SER	TEL	RUT	TOT
H. Camino R.	0	0	5	1	1	0	0	0	0	7
IBM Insurg.	0	0	2	0	1	0	0	0	0	3
IBM Legaria	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2
H. Royal	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
H. San. Fco.	0	0	3	0	1	0	0	0	0	4
Euzkadi	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2
Selecciones	0	2	0	0	1	0	0	0	0	3
Intermex	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
etc...										
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>

5. Comparativo de tiempos de respuesta por tipo de fallas por meses. Ejemplo:

	CAT	MAY	MEN	MAC
Enero	0	0.73	1.02	0.58
Febrero	0	0.74	0.61	0.10
Marzo	0.1	0.49	0.11	0.12
Abril	0.3	0.20	0.43	0
.				
.				
.				

6. Estadística de material utilizado por clientes durante cada mes. Ejemplo del mes de septiembre de 1997:

CLIENTE	MATERIAL	PRECIO
HTL. Camino Real	2 Targetas Coder	\$ 11,734.00
HTL. Camino Real	1 Targeta RPI-I	\$ 15,135.00
HTL. Camino Real	1 Targeta RPI-II	\$ 11,235.00
HTL. Sheraton Bugam	1 Targeta 8 Channel MWL	\$ 6,387.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 44,491.00</b>

7. Comparativo de material total en pesos por meses. Ejemplo:

	<b>SIEMENS</b>	<b>HIGHTEL</b>
Enero	\$ 400.00	\$ 67,015.44
Febrero	\$ 15,300.00	\$ 43,610.00
Marzo	\$ 0.00	\$ 3,820.00
Abril	\$ 0.00	\$ 26,710.00

.  
. .  
.

### **2.2.11. Precio del servicio**

Una forma de determinar el precio del servicios, es ajustándose a las tarifas ya establecidas por SIEMENS, cuando son clientes de ellos que se canalizan a HIGHTEL.

Pero cuando son clientes propios de HIGHTEL, entonces se determina la nómina de los empleados de servicio y en base a eso se saca un precio al cual se le suman los gastos indirectos que el empleado genera, después de eso se aumenta un porcentaje de utilidad que desea ganar HIGHTEL.

### **2.2.12. Horario de servicio**

El horario de actividades es de 8:30 hrs. a 18:00 hrs. Pero para empresas cuyo horario son más amplias, se cuenta con un servicio denominado “servicio de guardia”, en el cual un Ingeniero trae con sigo un “Skytel” para que se comunique con él el cliente que solicite el servicio después de las 18:00 hrs., indicando la compañía de donde se esta llamando, nombre y teléfono. El Ingeniero al recibir el mensaje se reporta con el cliente y se traslada al lugar original de la falla para resolver el problema. Al ingeniero se le paga una determinada cantidad por cubrir cierta guardia.

Si el cliente no recibe respuesta dentro de 10 minutos, tienen que volver a insistir, pero si no recibe tampoco respuesta, entonces inicia la escalación a nivel superior.

## **2.3. Departamento de Administración**

### **2.3.1. Estructuración**

En este departamento se llevan cuatro funciones principales que son las de finanzas, compras, inventario y recursos humanos, en cuanto a la contabilidad de la empresa, ésta se lleva de manera externa a través de un despacho contable.

Estas funciones son llevadas a cabo por dos gentes, el director del departamento y su secretaria.

### **2.3.2. Finanzas**

El objetivo principal del área de finanzas, es que se lleven o se tengan finanzas sanas, de tal manera que no se repercuta en gastos fuertes para la empresa. Esto es tanto del punto de vista fiscal; es decir, estar en cumplimiento con hacienda, y de manera interna de la empresa.

La planeación de los recursos se saca día a día; es decir, de acuerdo como se van necesitando los recursos se van sacando. Se lleva a cabo una presupuestación de forma muy ligera, y a plazos cortos de tiempo. Por ejemplo, se programan a 8 días los pagos que se tienen que hacer a los proveedores, los pagos que se tienen que hacer para impuestos, etc.

La forma de decidir en cuanto a qué se debe de invertir, se hace por Consejo de los Socios, en base a las necesidades de la empresa. Actualmente la empresa no tiene una liquidez muy fuerte que permita tener inversiones bancarias o realizar proyectos, sólo se protege con algunas cuentas bancarias que generan algo de intereses.

El principal objetivo que se persigue en la política de Cuentas por Cobrar, es la de cobrar todo lo que se pueda; es decir, que no se tenga cartera vencida. La vigilancia de las Cuentas por Cobrar se lleva a cabo mediante un programa administrativo para computadora llamado SAE, en él se capturan todas las facturas, de tal forma que en el momento que se genera una factura se genera una cuenta por cobrar, entonces periódicamente se visita el archivo para observar como anda la cobranza.

### **2.3.3. Compras**

Su objetivo principal, es conseguir las mercancías o materiales que se requieran en un momento dado por cada uno de los diferentes departamentos. La secretaria de administración es la que se encarga directamente del área de compras. En esta área no se tiene una mecánica perfectamente establecida.

Una vez que se elabora una venta, el departamento encargado de la misma manda una requisición de producto al departamento de administración; después, la secretaria de ese

departamento se comunica con el proveedor y solicita el producto para que lo surta en un periodo no mayor de 24 hrs.

#### **2.3.4. Inventario**

Los inventarios de mercancías y materiales se mantienen al mínimo para sacar alguna eventualidad.

#### **2.3.5. Recursos Humanos**

El objetivo principal del área de recursos humanos, es contar con el personal necesario, para no tener una sobrecarga de la misma y tener buenas relaciones con los empleados. La responsabilidad de esta área es compartida con los demás departamentos.

No existe un análisis de puestos, ni una valuación de puestos. El salario de cada puesto se determina, en primera instancia, observando cómo se encuentra éste en el mercado, esto acorde con la experiencia.

A los empleados se dan únicamente las prestaciones de ley más un 10% de vales de despensa.

**NOTA:** No se pudo obtener documentación debido a considerarse como confidencial.

## **2.4. Encuestas y cuestionarios**

A continuación se presentarán los formatos de las encuestas que se aplicaron al personal de HIGHTEL, que en total sumaron nueve. Estuvieron divididas en las tres áreas fundamentales, ventas, servicio y administración.

Para el área de ventas se elaboró un formato para el personal de ventas o vendedores y se aplicaron siete encuestas; un formato para la gerencia de ventas y se aplicó una encuesta; y un formato para la secretaria de ventas.

Para el área de operaciones o servicio se elaboró un formato para los ingenieros y técnicos de instalación y servicio, y se aplicaron siete encuestas; un formato para la coordinación de servicio y se aplicó una encuesta; un formato para la coordinación de instalación y se aplicó una encuesta; un formato para la gerencia de servicio y se aplicó una encuesta; y un formato para la secretaria de operaciones o servicio.

Y para el área de administración se elaboró un formato para la secretaria de administración.

Al final, se muestran los cuestionarios que se aplicaron en las entrevistas realizadas a los directores de cada uno de los departamentos, para obtener la información presentada en los apartados anteriores: ventas, servicio (operaciones) y administración.

### 2.4.1. Encuestas

#### Cada una de las encuestas tuvo la siguiente presentación:

En HIGHTEL se está llevando a cabo un trabajo de investigación que tienen como finalidad detectar los posibles problemas que pueda tener esta empresa; por su interés y el de la dirección me permito suplicarle que conteste usted esta encuesta de forma cuidadosa y sincera, porque nos permitirá conocer mejor el funcionamiento real de la organización. La información obtenida de esta encuesta será estrictamente confidencial. Por su valiosa colaboración, gracias.

Instrucciones: marque con una "X" el recuadro de una de las cuatro afirmaciones que usted considere correcta.

#### PERSONAL DE VENTAS (VENDEDORES)

1. Usted ha recibido canalizaciones por parte de las secretarias de llamadas de posibles compradores:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

2. Usted ha recibido canalizaciones por parte de telemarketing de citas con posibles compradores:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

3. El nivel máximo de estudios que usted tiene es de :

Secundaria       Bachillerato       Pasante de Ing.       Ingeniería

4. La experiencia que usted tiene en el ramo es de :

1 a 2 años       2 a 5 años       Más de 5 años       Ninguna

5. Marque con una "x" todas aquellas características que considera usted que tiene como vendedor:

Agresivo       Interés por el dinero       No ser sumiso   
Toma de decisiones       Rápido en pensamiento       Rápido en respuesta

6. Usted ha recibido capacitación de los productos que va a manejar:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

7. Usted ha recibido capacitación de ventas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

8. Usted ha cumplido con sus cuotas mensuales de ventas de acuerdo al tipo de equipo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

9. Usted ha recibido bonos adicionales por cubrir sus cuotas o sobrepasarlas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

10. Usted considera que el dinero es el principal motivador para vender:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

11. A usted se le ha otorgado el porcentaje de comisión correspondiente a su logro mensual en ventas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

12. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

13. Usted considera que se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

14. Usted considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

15. A usted se le otorgan las prestaciones de Ley:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

## GERENCIA DE VENTAS

1. Los vendedores cumplen con la cuota mensual que deben vender de acuerdo al tipo de equipo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

2. Los vendedores presentan diario sus reportes de actividades:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

3. El programa de trabajo se cumple:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

4. El reporte del plan especial de productividad se realiza cada semana:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

5. La solicitud de capacitación es requerida una vez que el producto ha sido instalado:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

6. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

7. Usted considera que se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

8. Usted considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

9. A usted se le otorgan las prestaciones de Ley:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

## SECRETARIA DE VENTAS

1. Cuando el cliente solicita un producto se formula una orden de pedido formal o escrita:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

2. Se formula una remisión de venta:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

3. Cuando el producto es entregado de acuerdo con lo que el cliente solicitó se formula una factura de venta:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

4. Cuando la venta a culminado se formula un registro de venta:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

5. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

6. Usted considera que se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

7. Usted considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

8. A usted se le otorgan las prestaciones de Ley:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

## INGENIEROS Y TÉCNICOS DE SERVICIO E INSTALACIÓN

1. A usted le asesora y le da soporte su coordinador:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

2. A usted se le asigna y coordina los reportes diarios su coordinador:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

3. Es usted supervisado por su coordinador para entregar todos los días sus órdenes de servicio:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

4. Coordina usted junto con su coordinador la entrada total e inmediata de las refacciones o material solicitadas al almacén:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

5. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

6. Usted considera que se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

7. Usted considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

8. A usted se le otorgan las prestaciones de Ley:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

## SECRETARIA DE SERVICIO

1. Usted verifica con los coordinadores que los tiempos de respuesta de atención a las fallas de servicio o instalaciones sean los correctos para cada tipo de contrato:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

2. A usted se reportan los ingenieros de instalación y servicio al iniciar o terminar cada actividad que se asigna:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

3. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

4. Usted considera que se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

5. Usted considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

6. A usted se le otorgan las prestaciones de Ley:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

## COORDINACIÓN DE INSTALACIÓN

1. A usted se reportan los ingenieros al iniciar y terminar cada actividad que se les asignó:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

2. Los ingenieros entregan sus cuentas de gastos todos los lunes de cada semana, así como tiempo extra y taxi:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

3. Usted verifica junto con la secretaria que los tiempos de respuesta de atención a las instalaciones sean los correctos para cada tipo de contrato:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

4. Los ingenieros verifican que el material que le es proporcionado esté completo y sea el adecuado, y en caso contrario se lo reportan a usted:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

5. La coordinadora de capacitación está en comunicación con usted para implementar los cursos de capacitación después de cada instalación o de ser requerido por el cliente una recapacitación:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

6. La coordinadora de capacitación tiene pláticas frecuentes con usted para detectar las necesidades de capacitación de los ingenieros:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

7. A usted se le canalizan los reportes de instalación por parte de la secretaria de servicio:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

8. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

9. Usted considera que se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

10. Usted considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

11. A usted se le otorgan las prestaciones de Ley:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

## COORDINACIÓN DE SERVICIO

1. A usted se reportan los ingenieros al iniciar y terminar cada actividad que se les asignó:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

2. Los ingenieros entregan sus cuentas de gastos todos los lunes de cada semana, así como tiempo extra y taxi:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

3. Usted verifica junto con la secretaria de servicio que los tiempos de respuesta de atención a las fallas de servicio sean los correctos para cada tipo de contrato:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

4. Los ingenieros elaboran sus órdenes de servicio para cada reporte atendido en donde se especifican trabajos efectuados y solución dada, si es por cobrar o si es dentro de la póliza de mantenimiento y el material utilizado:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

5. La coordinadora de capacitación está en comunicación con usted para implementar los cursos de capacitación después de cada instalación o de ser requerido por el cliente una recapacitación:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

6. La coordinadora tiene pláticas frecuentes con usted para detectar las necesidades de capacitación de los ingenieros:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

7. A usted se le canalizan los reportes de servicio por parte de la secretaria de servicio:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

8. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

9. Usted considera que se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

10. Usted considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

11. A usted se le otorgan las prestaciones de Ley:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

### GERENCIA DE SERVICIO

1. Los coordinadores lo mantienen informado a usted de las actividades y resultados obtenidos de sus respectivas áreas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

2. Los coordinadores se mantienen disponibles las 24 hrs. del día a través de sus radios:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

3. Los coordinadores aportan ideas para el mejoramiento del servicio, instalaciones y ambiente de trabajo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

4. Los coordinadores realizan periódicamente un inventario de herramienta de cada ingeniero y se reportan con usted en caso de pérdida o extravío:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

5. La coordinadora de capacitación se comunica con usted para implementar mejoras de los procedimientos de capacitación a usuarios y del personal técnico de la empresa:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

6. A usted se le canalizan los reportes de servicio o instalación por parte de la secretaria de servicio:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

7. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

8. Usted considera que se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

9. Usted considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

10. A usted se le otorgan las prestaciones de Ley:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

## SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN

1. Cuando se necesitan las mercancías o materiales se formula una requisición de compras:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

2. Existe una autorización de la compra de mercancías o materiales:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

3. Existe una cotización de precios de compra:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

4. Una vez seleccionado el proveedor, se formula una orden de compra o pedido:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

5. Existe una recepción de mercancías y materiales formal:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

6. Existe una revisión y autorización de la factura de compras:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

7. Usted considera que las relaciones o ambiente de trabajo son buenas:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

8. Usted considera que se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

9. Usted considera que se le da un salario justo y equitativo:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

10. A usted se le otorgan las prestaciones de Ley:

Siempre       Casi Siempre       En Ocasiones       Nunca

## **2.4.2. Tabulación**

### **Personal de ventas (vendedores)**

1. El 25% de los vendedores contestó que casi siempre ha recibido canalizaciones por parte de las secretarías de llamadas de posibles compradores, mientras que el 75% en ocasiones.
2. El 25% de los vendedores contestó que siempre ha recibido canalizaciones por parte de telemarketing de citas con posibles compradores, el 75% en ocasiones.
3. El 50% de los vendedores contestó que tiene un nivel máximo de estudios de Ingeniería, el 25% de pasante de Ingeniería y el 25% restante de bachillerato.
4. El 50% de los vendedores contestó que tienen más de 5 años de experiencia como vendedor en el ramo, el 25 % que tiene de 2 a 5 años y el 25% restante que de 1 a 2 años.
5. El 75% de los vendedores acepta que tiene como característica de vendedor la agresividad y la toma de decisiones, mientras que el 25% no lo acepta; el 50% el interés por el dinero, mientras que el 50% no lo acepta; y el 25% ser rápido en respuesta, mientras que el 75% restante no. Y el 100% no acepta: ser rápido en pensamiento y no ser sumiso.
6. El 50% de los vendedores contestó que siempre ha recibido capacitación de los productos que va a manejar, mientras que el 50% restante contestó que casi siempre.
7. El 75% de los vendedores contestó que siempre ha recibido capacitación de ventas semanalmente y el 25% que en ocasiones.
8. El 25% de los vendedores contestó que siempre ha cumplido con sus cuotas mensuales de ventas de acuerdo al tipo de equipo, mientras que el 50% casi siempre y el 25% restante en ocasiones.
9. El 50% de los vendedores contestó que casi siempre ha recibido bonos adicionales por cubrir sus cuotas o sobrepasarlas, mientras que el 50% restante nunca.
10. El 50% de los vendedores contestó que el dinero siempre es el principal motivador para vender, mientras que el 25% es casi siempre y el 25% restante en ocasiones.
11. El 50% de los vendedores contestó que siempre se le ha otorgado el porcentaje de comisión correspondiente a su logro mensual en ventas, mientras que el 50% restante casi siempre.

### **Gerente de ventas**

1. Contestó que los vendedores en ocasiones cumplen con la cuota mensual que deben vender de acuerdo al tipo de equipo.

2. Contestó que los vendedores casi siempre presentan diario sus reportes de actividades.
3. Contestó que el programa de trabajo siempre se cumple.
4. Contestó que el reporte del plan especial de productividad casi siempre se realiza cada mes.
5. Contestó que la solicitud de capacitación siempre es requerida una vez que el producto ha sido instalado.

### **Secretaria de ventas**

1. Contestó que cuando el cliente solicita un producto casi siempre se formula una orden de pedido de manera formal o escrita.
2. Contestó que siempre se formula una remisión de venta.
3. Contestó que cuando el producto es entregado de acuerdo con lo que el cliente solicitó siempre se formula una factura de venta.
4. Contestó que cuando la venta a culminado siempre se formula un registro de venta.

### **Ingenieros y técnicos de instalación y servicio**

1. El 40% de los ingenieros contestó que casi siempre le asesora y le da soporte su coordinador, mientras que un 40% en ocasiones y el 20% restante nunca.
2. El 20% de los ingenieros contestó que siempre se le asigna y coordina los reportes diarios su coordinador, mientras que un 20% casi siempre, 20% en ocasiones, el 20% nunca y el 20% restante no contestó.
3. El 20% de los ingenieros contestó que siempre es supervisado por su coordinador para entregar todos los días sus órdenes de servicio, mientras que un 20% casi siempre, 40% en ocasiones y el 20% restante no contestó.
4. El 20% de los ingenieros contestó que siempre coordina junto con su coordinador la entrada total e inmediata de las refacciones o material solicitadas al almacén, mientras que un 40% casi siempre y el 40% restante en ocasiones.

### **Secretaria de operaciones o servicio**

1. Contestó que siempre verifica con los coordinadores que los tiempos de respuesta de atención a las fallas de servicio o instalaciones sean los correctos para cada tipo de contrato.
2. Contestó que los ingenieros de instalación y servicio siempre se reportan con ella al iniciar o terminar cada actividad.

### **Coordinador de instalación**

1. Contestó que los ingenieros se reportan casi siempre al iniciar y terminar cada actividad que se les asignó.
2. Contestó que los ingenieros casi siempre entregan sus cuentas de gastos todos los lunes de cada semana, así como tiempo extra y taxi.
3. Contestó que casi siempre verifica junto con la secretaria que los tiempos de respuesta de atención a las instalaciones sean los correctos para cada tipo de contrato.
4. Contestó que los ingenieros siempre verifican que el material que le es proporcionado esté completo y sea el adecuado, y en caso contrario se lo reportan.
5. Contestó que la coordinadora de capacitación casi siempre está en comunicación con él para implementar los cursos de capacitación después de cada instalación o de ser requerido por el cliente una recapacitación.
6. Contestó que la coordinadora de capacitación casi siempre tiene pláticas frecuentes con él para detectar las necesidades de capacitación de los ingenieros.
7. Contestó que la secretaria de servicio siempre le canaliza los reportes de instalación.

### **Coordinador de servicio**

1. Contestó que los ingenieros se reportan casi siempre al iniciar y terminar cada actividad que se les asignó.
2. Contestó que los ingenieros casi siempre entregan sus cuentas de gastos todos los lunes de cada semana, así como tiempo extra y taxi.
3. Contestó que casi siempre verifica junto con la secretaria que los tiempos de respuesta de atención a las fallas de servicio sean los correctos para cada tipo de contrato.
4. Contestó que los ingenieros siempre elaboran sus órdenes de servicio.
5. Contestó que la coordinadora de capacitación casi siempre está en comunicación con él para implementar los cursos de capacitación después de cada instalación o de ser requerido por el cliente una recapacitación.
6. Contestó que la coordinadora de capacitación casi siempre tiene pláticas frecuentes con él para detectar las necesidades de capacitación de los ingenieros.
7. Contestó que la secretaria de servicio siempre le canaliza los reportes de servicio.

### **Gerente de servicio**

1. Contestó que los coordinadores siempre lo mantienen informado de las actividades y resultados obtenidos de sus respectivas áreas.
2. Contestó que los coordinadores casi siempre se mantienen disponibles las 24 hrs. del día a través de sus radios.
3. Contestó que los coordinadores casi siempre aportan ideas para el mejoramiento del servicio, instalaciones y ambiente de trabajo.
4. Contestó que los coordinadores en ocasiones realizan periódicamente un inventario de herramienta de cada ingeniero y se reportan con él en caso de pérdida o extravío.
5. Contestó que la coordinadora de capacitación casi siempre se comunica con él para implementar mejoras de los procedimientos de capacitación a usuarios y del personal técnico de la empresa.
6. Contestó que la secretaria de servicio siempre le canaliza los reportes de servicio o instalación.

### **Secretaria de administración**

1. Contestó que cuando se necesitan las mercancías o materiales en ocasiones se formula una requisición de compras.
2. Contestó que siempre existe una autorización de las compras.
3. Contestó que casi siempre se realiza una cotización de precios de compra.
4. Contestó que cuando se selecciona al proveedor en ocasiones se formula una orden de compra.
5. Contestó que en ocasiones existe una recepción de mercancías y materiales formal.
6. Contestó que siempre existe una revisión y autorización de la factura de compras.

### **Personal en su conjunto**

1. El 19% del personal contestó que las relaciones de trabajo siempre son buenas, mientras que un 62% contestó que casi siempre y el 19% restante que en ocasiones.
2. El 31% del personal contestó que siempre se encuentran bien establecidas las funciones de su puesto, el 50% contestó que casi siempre y el 19% restante que en ocasiones.

3. El 6% del personal contestó que siempre recibe un salario justo y equitativo, el 56% contestó que casi siempre, el 31% que en ocasiones y el 7% restante que nunca.

4. El 50% del personal contestó que siempre recibe las prestaciones de Ley, el 25% que casi siempre, el 19% que en ocasiones y el 6% restante que nunca.

### **2.4.3. Cuestionarios para entrevistas**

#### **VENTAS**

1. ¿Cuáles son los objetivos de este departamento?
2. ¿Cómo se encuentra estructurado el departamento de ventas?
3. ¿Cuál es el tamaño de la fuerza de ventas?
4. ¿Cómo se determina el tamaño de la fuerza de ventas?
5. ¿Cuáles son las actividades de la fuerza de ventas?
6. ¿Cuáles son sus estrategias?
7. ¿Cuáles son sus compensaciones?
8. ¿Cuál es el perfil de la fuerza de ventas?
9. ¿Cómo es el proceso de ventas?
10. ¿Cómo es la capacitación de la fuerza de ventas?
11. ¿Cómo se evalúa a la fuerza de ventas?
12. ¿Cómo se motiva a la fuerza de ventas?
13. ¿Cómo se lleva a cabo una negociación?

#### **DIRECCIÓN**

1. ¿Qué es lo que se hace para conservar a los clientes que ya se tienen?
2. ¿Cómo se buscan otros negocios con los clientes actuales?
3. ¿Cuál es la forma adecuada de pago, y cómo se busca que los clientes lo hagan de esa manera?

4. ¿Cómo se buscan nuevos canales de negocios?
5. ¿Cómo determinan el precio de los productos y servicios?
6. ¿De que manera promueven los productos y servicios?

## **SERVICIO**

1. ¿Cuáles son los objetivos de este departamento?
2. ¿Cómo se encuentra estructurado el departamento de servicio?
3. ¿Cuál es el tamaño de los empleados de servicio y cómo determinan ese tamaño?
4. ¿Cuál es el perfil del personal de servicio?
5. ¿Cuáles son las actividades de los empleados de servicio?
6. ¿Cuáles son las políticas del departamento?
7. ¿Cómo es el proceso de servicio al cliente?
8. ¿Qué tipo de servicios se llevan a cabo?
9. ¿Cómo se determina el precio de los servicios?
10. ¿Cómo se dan cuenta de la satisfacción del cliente?
11. ¿De qué manera se consigue o se eleva la calidad del servicio?
12. ¿De qué manera se eleva la productividad del servicio?
13. ¿Qué tipo de capacitación existe y cómo funciona?
14. ¿Cuál es el horario de actividades?

## **ADMINISTRACIÓN**

1. ¿Qué denominación tiene el departamento?
2. ¿Cómo se encuentra organizado?

## **Finanzas**

3. ¿Cuáles son los objetivos del área de finanzas?

4. ¿Cómo se planea la aplicación y control de los recursos de la empresa?
5. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de presupuestación? Mostrar algunos presupuestos.
6. ¿Qué técnicas se utilizan para medir el comportamiento o desempeño financiero de la empresa? Mostrar algunas.
7. ¿Se cuenta con un estado de resultados y un estado de situación financiera proyectados para 1998? Mostrarlos
8. Mostrar Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa de 1996 y de 1997.
9. ¿De qué manera se decide en qué se debe invertir, y qué criterios y técnicas se utilizan?
10. ¿Cómo se encuentra invertido el capital?
11. ¿Existe algún proyecto de inversión? ¿En qué consiste?
12. ¿Qué objetivos persigue la administración del efectivo?
12. ¿De qué manera se determina el saldo de efectivo óptimo?
13. ¿Qué técnicas específicas se aplican para disminuir las necesidades de efectivo?
14. ¿Qué objetivos persigue la política de Cuentas por Cobrar?
15. ¿Qué políticas de pago se ofrecen a los clientes y por qué?
16. ¿Qué normas se utilizan para otorgar crédito?
17. ¿Cómo se evalúa el riesgo que implica conceder crédito a un cliente en particular?
18. ¿Cuáles son las líneas o límites de crédito que se conceden?
19. ¿Cómo se lleva a cabo la vigilancia de las Cuentas por Cobrar?
20. ¿Cuáles son las principales fuentes de crédito comercial?
21. ¿Cuáles son las condiciones que fijan los proveedores para que se les pague cuando se otorga crédito y cómo han respondido a éstas?
22. ¿De qué manera se decide para obtener financiamiento?
23. ¿De qué tipo de financiamiento se ha valido la empresa?
24. ¿Para qué se ha utilizado en cada uno de los casos?

25. ¿Cómo se ha respondido en los casos de financiamiento externo?

26. ¿Cómo están constituidas las acciones de la empresa?

27. ¿Cómo es la política de dividendos?

28. ¿Cómo es la mecánica del pago de dividendos?

### **Compras**

29. ¿Cuáles son los objetivos del área de compras?

30. ¿Quién es el responsable de ésta área?

31. ¿Cuáles son las políticas de ésta área?

32. ¿Cómo se lleva a cabo el procedimiento de compras y cuáles son los elementos base de su control?

### **Inventario**

33. ¿Qué objetivos se persiguen mediante la administración de inventarios y quien es el responsable?

34. ¿Cómo es el procedimiento de entrada o recibo de inventario?

35. ¿Cómo se determina la cantidad óptima de inventario que se debe de ordenar?

36. ¿Cómo se sabe cuál es el momento indicado para reordenar?

37. ¿Cómo es el procedimiento de salida de inventario?

38. ¿Cómo son las instalaciones de almacenaje, dónde se encuentran ubicadas y por qué?

### **Recursos Humanos**

39. ¿Cuáles son los objetivos del área de Recursos Humanos?

40. ¿Existe un análisis de puestos?

41. Sí. ¿Cómo se lleva a cabo?

42. ¿Considera que se encuentran bien establecidas las funciones de cada puesto? ¿Por qué?

43. ¿Cómo se lleva a cabo?

44. No. ¿De que otra manera se determina el salario de cada puesto?

45. ¿Considera que el salario de cada puesto es justo y equitativo? ¿Por qué?

46. ¿Cómo se lleva a cabo el procedimiento de contratación de personal? ¿Qué tipo de contratación se realiza?
47. ¿Qué servicios y prestaciones se ofrecen a los empleados?
48. ¿Cómo se lleva a cabo el manejo de sugerencias y quejas por parte de los empleados?

## CAPÍTULO 3

### FASE 3: DIAGNÓSTICO

#### **3.1. Análisis de la problemática**

##### **3.1.1. Estado de insatisfacción**

- A) *Mal estructuración del organigrama.* Existen ciertos aspectos en el organigrama que no representan el funcionamiento real de la organización: por ejemplo, aparece un Contador General en subordinación directa con la Dirección de Administración y a su mando almacén, mensajeros y limpieza. Pero en realidad no existe un Contador General, sino que los aspectos contables los maneja un Despacho.
- B) *El perfil de ventas con el que se cuenta no es el 100% deseado.* Se observa que el 50% de los vendedores no tiene como característica deseada por la Dirección interés por el dinero, el 75% no es rápido en respuesta, el 100% no es rápido en pensamiento y no acepta no ser sumiso.
- C) *Capacitación insuficiente.* El 50% de los vendedores casi siempre recibe capacitación de los productos que van a manejar.
- D) *Incumplimiento de las cuotas mensuales de los vendedores.* El 50% de los vendedores casi siempre cumple con sus cuotas mensuales y el 25% en ocasiones.
- E) *Incumplimiento en la entrega de los bonos adicionales convenidos.* El 50 % de los vendedores casi siempre recibe bonos adicionales por cubrir sus cuotas y el 50% nunca.
- F) *Incumplimiento en la entrega del porcentaje de comisión correspondiente a las ventas.* Al 50% de los vendedores casi siempre se le otorga el porcentaje correspondiente a su logro mensual en ventas.
- G) *Incumplimiento de las obligaciones del personal.* Los vendedores casi siempre presentan diario sus reportes de actividades. No existe supervisión constante por parte de los coordinadores hacia los ingenieros y técnicos de servicio e instalación; el 20% de los ingenieros y técnicos menciona que casi siempre son supervisados por sus coordinadores para entregar sus ordenes de servicio y el 40% menciona que en ocasiones. Falta de asesoramiento, soporte y coordinación por parte de los coordinadores hacia sus respectivos ingenieros y técnicos; el 20% de los ingenieros y técnicos contestó que casi siempre sucede, el 40% que en ocasiones y el 20% que nunca. Los ingenieros casi siempre entregan sus cuentas de gastos los días indicados. Existen vendedores que no se presentan a capacitación.
- H) El reporte del plan especial de productividad casi siempre se realiza cada mes.

- I) Los coordinadores de instalación y servicio mencionan que sus respectivos ingenieros casi siempre se reportan con ellos al iniciar y terminar sus actividades.
- J) *Existe una sobre carga de trabajo en el área de Administración.* En este departamento se tienen concentradas diversas funciones como lo son finanzas, compras, inventario y recursos humanos, y solamente son llevadas por dos personas, el Director del Departamento y su secretaria.
- K) *No hay una planeación de los recursos idónea.* La planeación de los recursos se saca día a día, de acuerdo como se van necesitando los recursos se van sacando. Se lleva a cabo una presupuestación de forma muy ligera y a plazos cortos de tiempo.
- L) *No existen relaciones de trabajo adecuadas.* El 62% de los trabajadores de la empresa opina que las relaciones de trabajo casi siempre son buenas y el 19% que en ocasiones.
- M) *No se encuentran bien establecidas las funciones de los puestos.* El 50% de los trabajadores opina que casi siempre se encuentran bien establecidas las funciones de su puestos y el 19% opina que en ocasiones.
- N) El 56% de los trabajadores opina que casi siempre recibe un salario justo y equitativo, el 31% opina que en ocasiones y el 7% que nunca.
- O) El 25% de los trabajadores opina que casi siempre recibe las prestaciones de Ley, el 19% que en ocasiones y el 6% nunca.

### **3.1.2. Descripción de la problemática**

- A) *Programas generales y áreas sin programas.* Existen áreas que cuentan con programas, como programas de ventas, de capacitación, de servicio, pero son muy generales, no son tan completos como deberían de ser. Y hay otras áreas como la de Administración que no cuenta con programas.
- B) *Reglamentos informales.* Existen ciertas normas que aparecen escritas en combinación con objetivos, políticas, pronósticos; esto es en el área de ventas. En cuanto al área de servicio aparecen ciertas responsabilidades, pero no existe un cierto orden. Y en general existen ciertas reglas que sólo se conocen de forma verbal. Por lo tanto no existen reglamentos como tales.
- C) *Manuales administrativos insuficientes.* Carencia de manuales de procedimientos adecuados; existe un manual de procedimiento para el área de capacitación, pero no esta elaborado de manera formal; existen también programas de trabajo y propuestas de trabajo, pero indican nada más las actividades que se deben de realizar, pero no su procedimiento. Carencia de un manual de organización. Carencia de manuales de puestos.

- D) *Ideología equivocada*. Se considera que como empresa pequeña no necesita todavía de ese tipo de formalidades (manuales, análisis, etc.) debido a que se tendrían que estar modificando de manera constante, pero en un futuro, cuando se crezca más, entonces sí.
- E) *Carencia de conocimientos administrativos por parte del Director del Departamento de Administración*. El Director estudio Ingeniería, y los conocimientos que llega a tener son líricos, está en ese puesto porque se dio por necesidad debido a que los otros socios ya habían elegido los departamentos de ventas y servicio, por lo que alguien tenía que encargarse de la parte administrativa.
- F) Carencia de análisis de puestos.
- G) *No existe un proceso de contratación adecuado*. Cada departamento solicita el personal que necesita y realiza sus propias entrevistas.
- H) *Tiempo insuficiente para la elaboración de ese tipo de documentos*. Se considera que no existe el tiempo suficiente para dedicarse a la elaboración de manuales o reglamentos, debido a que es más importante dedicar ese tiempo a la “generación de dinero”, aunque no deja de ser importante.
- I) *Personal insuficiente para ese tipos de tareas*. No se cuenta con esa parte administrativa que se encargue de elaborar ese tipo de documentos.

### **3.2. Elaboración del escenario de referencia**

Tenemos que los programas son aquellos planes en los que se fijan objetivos, secuencia de operaciones, recursos requeridos para alcanzar esos objetivos y el tiempo que se necesita para cada una de esas partes. Por eso, es importante que los programas que ya existen y los que se vayan a elaborar se corrijan o se hagan de forma completa para que se puedan obtener mejores resultados. Esto se encuentra relacionado directamente con la transición que esta teniendo la empresa, de empresa pequeña a empresa mediana, ya que de no corregirse este aspecto como empresa pequeña, se van a necesitar mayores esfuerzos para la formulación y control de la ejecución de los programas cuando se convierta en empresa mediana.

El reglamento interior de trabajo es un conjunto de disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y su importancia radica en que tiene que normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización. También existen ciertas normas que son de orden técnico y administrativo que se formulan para la ejecución de los trabajos, y no entran en los reglamentos antes mencionados, pero que de la misma forma resultan importantes. Por tal motivo, es necesario que se formalicen esos tipos de normas, ya que de no presentarse así, pueden ocasionar ciertas indisciplinas en el desarrollo de los trabajos, entonces cuando la organización sea de mayor magnitud y se quieran corregir esas deficiencias se necesitarán mayores esfuerzos para la consecución de esas medidas.

Los manuales de organización son aquellos documentos que contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atributos, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluye la descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular. Y su importancia radica principalmente porque sirven como medios de comunicación y coordinación, dentro de la misma organización y también con otras organizaciones; sirve como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicio y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización. Y como HIGHTEL, se encuentra incrementando su relaciones comerciales con clientes importantes, le resulta sumamente beneficioso porque le da a la organización una presentación más importante.

Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para lograr el trabajo en una unidad administrativa. Se describen también los diferentes puestos que intervienen en el procedimiento y se precisa su responsabilidad y participación; suele contener un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo con ilustraciones a base de símbolos y diagramas para aclarar los datos. Por estas razones, resulta conveniente que la empresa trate de realizar mejores manuales y/o empezar a realizarlos en estos momentos en que no existen procedimientos tan complicados debido a su tamaño, porque en el momento en que crezcan, los procedimientos se irán complicando, además no se podrá tener una base para la elaboración y/o corrección de manuales de procedimientos, no se podrá tener una herramienta de apoyo que podría facilitar la enseñanza del trabajo a nuevos empleados, y no se podría facilitar la supervisión y control del trabajo.

### **3.3. Elaboración del estado deseado y formulación de objetivos**

Dentro del estado deseado que pretende alcanzar HIGHTEL, se encuentra lo siguiente: ser una organización dentro de la industria de las telecomunicaciones, capaz de prever un alto nivel de responsabilidad, eficiencia y excelencia en todos los servicios requeridos por los clientes, así como en los productos comercializados, siempre con la tecnología de punta, las mejores condiciones comerciales y un buen servicio técnico.

Que se logren los objetivos personales de cada gente tanto económicos como de satisfacción dentro de la empresa.

Lograr los objetivos económicos de la empresa, ventas al cierre del año de 1998 de 2,500,000 dls. y tener utilidades cercanas el 7%.

Buscar nuevos canales de negocios.

Que los planes se logren de manera organizada: organizando el departamento de ventas, que se este en contacto con los vendedores, para tenerlos con un plan de trabajo, con cuotas fijas, con bonos exclusivos, incentivos para que estén enfocados en lo que son las ventas.

Que los empleados cuenten con el equipo suficiente para el buen desempeño de sus funciones y que se encuentren bien capacitados para lo mismo.

Crecer en Recursos Humanos para la parte técnica, capacitación, administración, ventas, en relación con los planes.

Estar pendiente de que los clientes sepan usar correctamente los productos y para conocer sus demandas adicionales.

Mantener las finanzas sanas de la empresa, de tal manera que no repercuta en gastos fuertes para la empresa.

### **3.4. Evaluación y análisis causal**

#### **3.4.1. Evaluación**

De acuerdo al estado deseado que pretende alcanzar HIGHTEL y con los aspectos reales que se pudieron determinar, se pueden establecer las siguientes discrepancias:

##### **Estado deseado**

Lograr los objetivos económicos de la empresa. Ventas al cierre del año de 1998 de 2,000,000 dls. y tener utilidades cercanas al 7%.

##### **Realidad**

*Incumplimiento de las cuotas mensuales de los vendedores.* El 50% de los vendedores casi siempre cumple con sus cuotas mensuales y el 25% casi siempre.

##### **Estado deseado**

Que se logren los objetivos personales de cada gente tanto económicos como de satisfacción dentro de la empresa.

Que los planes se logren de manera organizada: organizando el departamento de ventas, que se esté en contacto con los vendedores, que se tengan con un plan de trabajo, con cuotas fijas, con bonos exclusivos, incentivos para que estén enfocados en lo que son las ventas.

##### **Realidad**

*Incumplimiento en la entrega de los bonos adicionales convenidos.* El 50% de los vendedores casi siempre recibe bonos adicionales por cubrir sus cuotas y el 50% nunca.

*Incumplimiento en la entrega del porcentaje de comisión correspondiente a las ventas.* Al 50% de los vendedores casi siempre se le otorga el porcentaje correspondiente a su logro mensual en ventas.

El 56% de los trabajadores opina que casi siempre recibe un salario justo y equitativo, el 31% opina que en ocasiones, el 7% que nunca.

El 25% de los trabajadores opina que casi siempre recibe las prestaciones de ley, el 19% que en ocasiones y el 6% nunca.

*No existen relaciones de trabajo adecuadas.* El 62% de los trabajadores de la empresa opina que las relaciones de trabajo casi siempre son buenas y el 19% que en ocasiones.

### **Estado deseado**

Creer en recursos humanos para la parte técnica, capacitación, administración, ventas, en relación con los planes.

### **Realidad**

*Tiempo insuficiente para la elaboración de ese tipo de documentos.* Se considera que no existe el tiempo suficiente para dedicarse a la elaboración de manuales y reglamentos, debido a que es más importante dedicar ese tiempo a la “generación de dinero”, aunque no deja de ser importante.

*Personal insuficiente para ese tipo de tareas.* No se cuenta con esa parte administrativa que se encarga de elaborar ese tipo de documentos.

*Existe una sobre carga de trabajo en el departamento de administración.* En este departamento se tienen concentradas diversas funciones como lo son, finanzas, compras, inventario y recursos humanos, y solamente son llevadas por dos personas, el director del departamento y su secretaria.

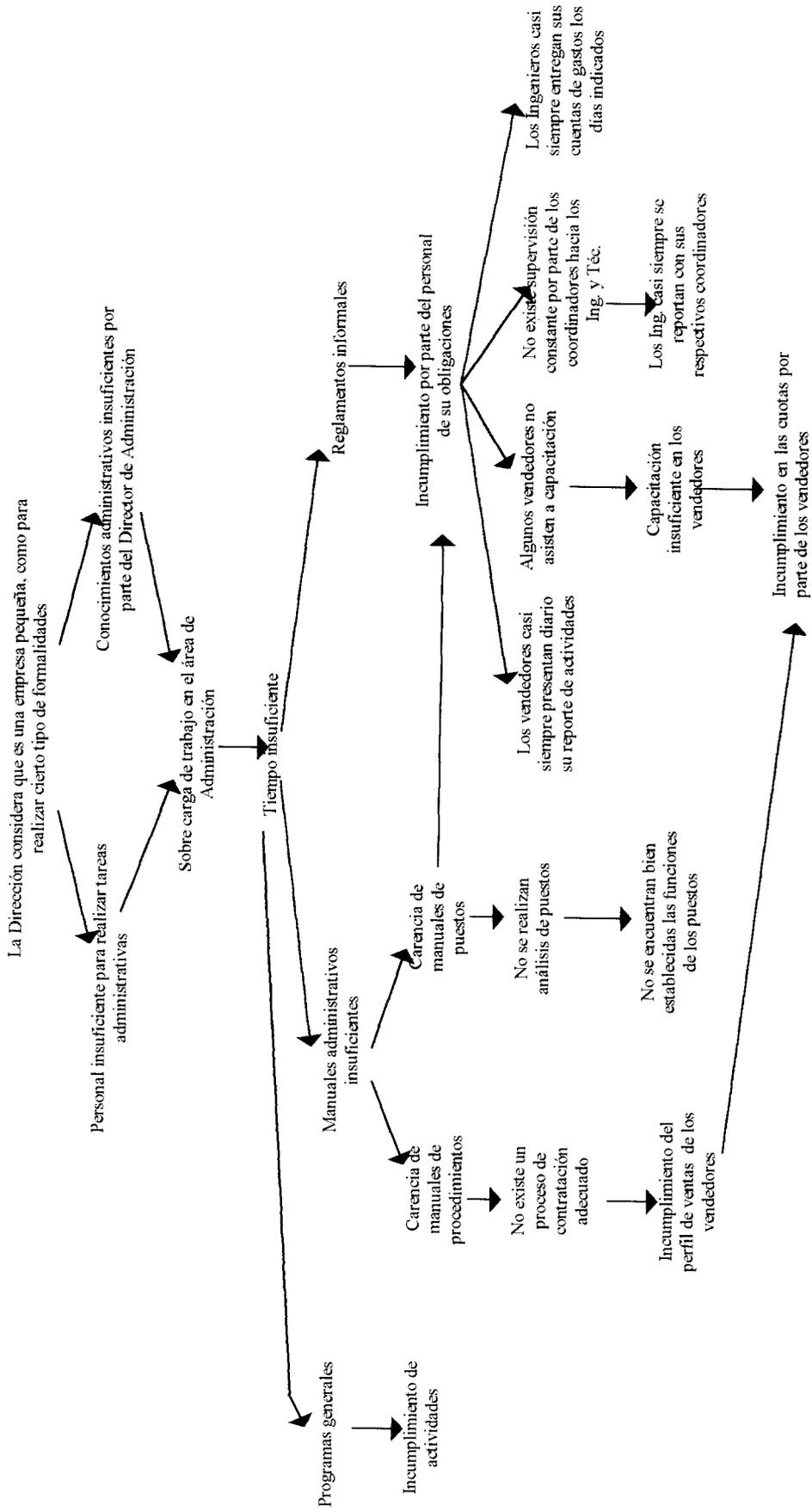
### **Estado deseado**

Que los empleados cuente con el equipo suficiente para el buen desempeño de sus funciones, y que se encuentren bien capacitados para lo mismo.

### **Realidad**

*Capacitación insuficiente.* El 50% de los vendedores casi siempre recibe capacitación de los productos que van a manejar.

### 3.4.2. Análisis causal : cadenas causa- efecto



### 3.5. Planteamiento del problema

- 1) *Título del problema:* el título al cual se le denominó al problema es el de “informalidad de aspectos administrativos”.
- 2) *Naturaleza del problema:* este problema se relaciona con la etapa de planeación, debido a que estas informalidades se refieren a la inexistencia de manuales administrativos, como manuales de procedimientos, manuales de personal, reglamentos, etc.; aunque esto no quiere decir que no se realicen los otros elementos de la planeación, como lo son la misión, objetivos, normas, políticas, etc. los cuales ya se vieron en el contenido de este trabajo. Este problema es debido a que HIGHTEL empezó como pequeña empresa, y las personas que la iniciaron no tenían conocimiento sobre cómo dirigir una empresa, esto ya se explicó en el punto de antecedentes históricos de la primera fase; lo importante de destacar, es que desde un inicio la Dirección General de la empresa se ha tenido la idea de que como empresa pequeña no necesita tener este tipo de formalidades, principalmente porque se tendrían que estar modificando de manera constante. Pero hay que darnos cuenta que la naturaleza de este tipo de documentos es así, implica que periódicamente se tengan que estar revisando para que se encuentren actualizados, y de esta manera se puedan encontrar ciertas deficiencias organizacionales y/o administrativas para poderse corregir de manera oportuna sin tener que llegar a complicaciones mayores. Ya en el punto que habla sobre el escenario de referencia se dio una breve explicación sobre la importancia que implican, principalmente porque HIGHTEL se encuentra en una etapa esencial de transición entre pequeña y mediana empresa. En el análisis causal se puede observar qué implicaciones tiene este problema; primero el de insuficiencia de personal en el área administrativa, situación que no pasa con los otros departamentos los cuales han crecido de manera importante en comparación con este, aunque es claro su crecimiento debido a que son los que generan el ingreso monetario a la empresa (Ventas y Servicio), pero eso no quiere decir que se deba de descuidar el área administrativa; el segundo es el de los conocimientos insuficientes por parte del Director Administrativo, aunque esto no es causa directa del problema, sino no el de la ideología de ser pequeña empresa. Entonces, estos dos aspectos combinados originan una sobre carga en esa área, lo cual implica que no exista tiempo suficiente para realizar esos documentos. Este problema involucra a todos los demás departamentos, porque en cada uno de ellos es importante tener ese tipo de formalidades; en el caso de los manuales deberían de existir generales que incluiría a la empresa en su conjunto, incluyendo al reglamento, y otros serían específicos en cada departamento.

Nota: dentro del análisis causal no se pudo incluir ciertas manifestaciones de insatisfacción como las relacionadas con el salario, prestaciones, relaciones de trabajo, etc.; debido a la imposibilidad de recopilar más información que permitiera conocer las consecuencias y/o causas que se originaban, porque se tenía planeado la aplicación de otra encuesta al personal en general, pero la Dirección consideró que no era conveniente en esos momentos.

## **CAPÍTULO 4**

### **PROPUESTAS DE SOLUCIÓN**

#### **4.1. Primer aspecto fundamental**

El primer aspecto a manejar es concientizar y aclarar que la formalidad dentro de una organización implica varios beneficios, que quizás no generará más dinero de manera directa, que es lo que le interesa a una empresa, pero generará los medios para una mayor comunicación y coordinación, que permitan en forma ordenada y sistemática, información de y para la organización, la cual es necesaria para el mejor desempeño de las tareas. Esto lo podemos sumar a lo expuesto en los puntos relacionados con el escenario de referencia y el de la naturaleza del problema. Una vez que quede entendido este aspecto y la Dirección General este dispuesta a asumir estos puntos, pasaremos a las propuestas que podrán ayudar a capitalizarlo.

#### **4.2. Personal insuficiente para realizar tareas administrativas**

- a) Contratar a un administrador que se dedique a estudiar y analizar la estructura y el funcionamiento general de la organización, con base en lo cual proponga y, en su caso, adapte los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia; diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información; formular manuales administrativos para las áreas que integren la organización; adecuar la organización y las funciones a las disposiciones legales vigentes, con lo cual colaborará en la clasificación y en el registro de las normas que regulan la operación institucional, desarrollará proyectos de reglamentos, instructivo, circulares e instrumentos administrativos similares; asesorará a las áreas de la organización en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas y promoverá la capacitación, desarrollo y adiestramiento contante del personal de la organización. El administrador que se vaya a contratar deberá tener amplia experiencia en el campo laboral en relación con la administración general, manejo de diferentes técnicas e instrumentos de análisis administrativos, sistemas y procedimientos, distribución de espacio, análisis, diseño y control de formas, sistemas de información, logística, medición de trabajo, simplificación administrativa, calidad y manuales administrativos. Asimismo, debe saber operar computadoras y equipos de oficina, usar y aplicar técnicas de análisis cuantitativo, administración de personal, planeación estratégica, economía, derecho, sociología, contabilidad, dirección, finanzas, comercio exterior, mercadotecnia, ciencia política, costos y presupuestos.
- b) Contratar a una empresa de consultoría administrativa, para que su trabajo sea de asistencia técnica externa. Esta opción tiene a su favor los siguientes factores: una visión imparcial de la organización, la experiencia adquirida en el campo de trabajo, sus observaciones son tomadas en cuenta por la alta dirección por la confianza que se le ha depositado, reciben remuneraciones casi siempre significativas por efectuar su trabajo y no existe interés en proteger o favorecer a nadie en particular. Pero no le ayudan

circunstancias tales como: tardan cierto tiempo en familiarizarse con los antecedentes de la empresa o del problema, la no disposición de información muy detallada sobre aspectos internos, tienen mayor presión para dar resultados, el personal de la organización considera su labor como una intrusión, y enfrentan una resistencia natural.

- c) Contactar a universidades para realizar convenios con estas, en donde HIGHTEL se ofrezca como empresa para que los alumnos la utilicen para realizar trabajos y/o prácticas profesionales. La Dirección General podría proponer temas libres sin restricción de información y apoyo total, con la condición que les ayuden a la realización de este tipo de documentos. O proponer directamente la elaboración de los mismos.
- d) Contratar a empleados de medio tiempo, estudiantes con estudios mínimos en bachillerato con conocimientos técnicos en administración o pasantes de la licenciatura en Administración, para que se dediquen a la tarea de recopilación de información, bajo el asesoramiento de la misma Dirección.
- e) Seleccionar dentro de la organización aquel personal que pueda dedicar tiempo a la realización de estas tareas. Esta opción tiene los siguientes elementos a su favor: conocimiento mayor de la organización, ya que están familiarizados con el negocio; una mayor aceptación del personal, porque quienes la aportan son compañeros de trabajo y posibilidades más amplias de implantar el proyecto en menor tiempo, porque no tienen que vencer una resistencia al cambio tan fuerte. Pero también tiene algunas desventajas: existe menor objetividad al analizar variables internas, es más lenta para realizar el trabajo porque no se siente la presión de probar que pueden hacerlo, denotan mayor conformismo porque no se les paga en forma especial para realizar un estudio, sólo cumplen con su función, pueden tener interés en “proteger” a alguna área en especial.

### **4.3. Conocimientos administrativos insuficientes por parte del Director de Administración**

- a) Capacitación por parte del Director: la capacitación se puede dar por diferentes áreas administrativas, diplomados, seminarios, cursos específicos y especiales, talleres; se puede incluso cursar licenciatura o maestría. Esto se puede realizar en:
  - Universidades públicas o privadas: licenciaturas, maestrías, diplomados, seminarios, talleres, cursos específicos.
  - Empresas que se dediquen a la capacitación empresarial: cursos específicos y especiales.
  - Empresas que se dediquen a la consultoría que pueden brindar capacitación: cursos especiales.
- b) Seguir siendo autodidacta, pero involucrándose más en bibliografía relacionada con estos temas y otros temas administrativos para ponerlos en práctica. Existen editoriales que se dedican exclusivamente a la elaboración de volúmenes de temas empresariales. Ejemplo ECAFSA.

Ahora bien, existen varios puntos que se pueden llevar a cabo de manera simultánea, no necesariamente implica que se tenga que tomar una sola propuesta. Por ejemplo, se pueden

dar las siguientes combinaciones: 4.2 a, 4.2 c, y 4.3 a; 4.2 a, 4.2 c y 4.3 b; 4.2 a, 4.2 d y 4.3 a; 4.2 a, 4.2 d y 4.3 b; 4.2 a, 4.2 e y 4.3 a; 4.2 a, 4.2 e y 4.3 b; 4.2 b y 4.3 a; 4.2 b y 4.3 b.

#### 4.4. Reglamento interno de trabajo

A continuación se presenta un proyecto de redacción de reglamento interno de trabajo basado en el artículo 423 de la Ley Federal de Trabajo, hay que dejar claro que solamente es un ejemplo formal, pero que puede servir como guía para su elaboración dentro de la organización, por lo que hay que tomar en cuenta estos tres aspectos fundamentales; adecuarlo a las necesidades de la organización, aplicarse en su funcionamiento y revisarse de manera periódica para mantener su vigencia.

También es importante señalar que las disposiciones reglamentarias o normativas relacionadas en cuanto a los procedimientos de trabajo, deberán manifestarse fuera de este tipo de reglamento, pero de la misma forma.

#### PROYECTO DE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Elaborado por Dr. Baltazar Cabazos Flores

Reglamento Interno de Trabajo que celebran por una parte \_\_\_\_\_ y por otra \_\_\_\_\_ en su carácter de representantes de los trabajadores al servicio de la empresa:

#### DECLARACIONES

1. \_\_\_\_\_, manifiesta que es el Representante Legal de la empresa \_\_\_\_\_ y que tiene la capacidad jurídica para obligarla.

2. Los señores \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ manifiestan bajo protesta de decir verdad que habiendo sido designados representantes de los trabajadores al servicio de la empresa tiene la personalidad jurídica suficientes para obligarles en lo que se pacte en este Reglamento Interno de Trabajo.

En virtud de lo anterior y con base a la personalidad jurídica que los declarantes se reconocen expresamente para todos los efectos legales a que hubiere lugar se elabora el presente Reglamento Interno de Trabajo de conformidad con los artículos 422, 423, y 424 de la Ley Federal de Trabajo, mismo que sujeta al tenor de las siguientes:

## CLÁUSULAS

*Primera.* Se conviene expresamente que la hora de entrada será a las \_\_\_\_\_ y salida las \_\_\_\_\_ concediéndose a todos los trabajadores un reposo de una hora como descanso para tomar sus alimentos.

*Segunda.* Se conviene expresamente en que habrá un período de tolerancia de cinco minutos para la hora de entrada al trabajo en la mañana exclusivamente y que cualquier retardo posterior a dicho término se considerará como falta injustificada para todos los efectos legales a que haya lugar.

*Tercera.* Los trabajadores y los empleados deberán iniciar sus labores a la hora señalada precisamente en el departamento que les corresponde o se les asigne.

*Cuarta.* Todos los días se efectuará limpieza general de taller, maquinaria, instalaciones, equipo y oficinas, salvo casos especiales.

*Quinta.* El día de pago será \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ en las oficinas administrativas de la empresa.

*Sexta.* Los trabajadores de la empresa se obligan a usar el uniforme únicamente durante el tiempo en que prestan sus servicios en la empresa, así como todas las prendas que les proporcionen como equipo de trabajo.

*Séptima.* Es obligatorio para los trabajadores al servicio de la empresa presentarse a su trabajo debidamente uniformados y aseados.

*Octava.* Es obligatorio para los trabajadores al servicio de la empresa usar durante sus horas de trabajo el equipo de seguridad apropiado a sus funciones.

*Novena.* La empresa se obliga a proporcionar a sus trabajadores los primeros auxilios que sean necesarios.

*Décima.* Queda estrictamente prohibido a los trabajadores al servicio de la empresa desempeñar labores peligrosas o insalubres.

*Decimoprimera.* Queda estrictamente prohibido a los trabajadores al servicio de la empresa, presentarse con aliento alcohólico o bajo influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que exista prescripción médica. Antes de iniciar su trabajo el obrero deberá presentar a su jefe inmediato superior la prescripción suscrita por el médico respectivo.

*Decimosegunda.* Se prohíbe expresamente a los trabajadores y a los patronos portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo y dentro del área de la planta, salvo que la naturaleza de éste así lo exija.

*Decimotercera.* Se prohíbe a los trabajadores suspender las labores sin autorización del patrón o ausentarse de su puesto sin autorización de su jefe inmediato superior.

*Decimocuarta.* Se prohíbe a los trabajadores usar útiles y herramientas de la empresa para usos particulares o para objetos distintos de aquellos a que estén destinados, salvo permiso del patrón.

*Decimoquinta.* Se prohíbe a los trabajadores cualquier clase de propaganda durante las horas de trabajo dentro de la empresa.

*Decimosexta.* Se prohíbe a los trabajadores realizar colectas o rifas dentro de la empresa.

*Decimoséptima.* Todos los trabajadores y empleados al servicio de la empresa estarán obligados a someterse a un examen médico, cuando menos cada tres meses, si así lo requiere la empresa.

*Decimoctava.* Los trabajadores tendrán derecho a solicitar por escrito y obtener del patrón permiso sin goce de sueldo hasta por diez días al año.

*Decimonovena.* La empresa podrá proporcionar a sus trabajadores un local fuera del área de trabajo para que si éstos así lo desean puedan tomar allí sus alimentos.

*Vigésima.* Se conviene en que la empresa podrá suspender a sus trabajadores sin goce de salario hasta por un término máximo de ocho días.

*Vigesimoprimera.* Las sanciones por faltas injustificadas al trabajo serán las siguientes:

Por la primera falta de asistencia injustificada:  
Suspensión de un día sin goce de sueldo.

Por la segunda falta de asistencia injustificada:  
Suspensión de dos días sin goce de sueldo.

Por la tercera falta injustificada:  
Suspensión de tres días sin goce de sueldo.

Por más de tres faltas injustificadas en el plazo de 30 días la empresa podrá rescindir el contrato sin responsabilidad para ella.

*Vigesimosegunda.* Son obligaciones de los trabajadores:

1. Cumplir las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.
2. Observar las medidas preventivas e higiénicas que exija la empresa o la autoridad de trabajo respectiva.

3. Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante durante la jornada de trabajo.

4. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.

5. Trabajar tiempo extraordinario siempre que no exceda de nueve horas a la semana, mediante permiso previo y por escrito del patrón.

6. Dar aviso inmediato al patrón de las causas justificadas que le impidan asistir a su trabajo.

7. Presentar auxilios en cualquier tiempo que se necesiten en caso de siniestros o riesgos inminentes.

8. Integrar los organismos que establece la Ley Federal del Trabajo, formando parte de la Comisión mixta, como de Seguridad e Higiene, etc.

9. Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan tan pronto como tengan conocimiento de las mismas.

10. Comunicar al patrón las deficiencias que adviertan en el trabajo, a fin de evitar daños y perjuicios.

11. Guardar escrupulosamente los secretos que conozcan, así como los asuntos administrativos cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

*Vigesimotercera.* Son obligaciones de la empresa:

1. Pagar a los trabajadores los salarios pactados y las indemnizaciones a que tengan derecho.

2. Proporcionarles los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.

3. Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de mal trato de palabra o de obra.

4. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del voto en elecciones populares.

5. Organizar permanentemente o periódicamente cursos de capacitación o adiestramiento.

6. Adoptar las medidas de higiene y seguridad previstas por las leyes.

7. Observar las medidas preventivas de accidentes.

8. Proporcionar a los trabajadores los primeros auxilios que se necesiten.

*Vigesimocuarta.* Todos los trabajadores al servicio de la empresa se dan por sabedores de este reglamento y reciben un ejemplar del mismo fijándose otros en los lugares más visibles del establecimiento.

#### **4.5. Organigrama**

El siguiente organigrama que se presenta es una sugerencia en relación a su forma de presentación. En él se manejan dos aspectos básicos, el primero es en relación al manejo contable de la empresa y el segundo en relación a la dirección general.

En cuanto al primer aspecto, se puede visualizar en el organigrama de la figura 3, la representación gráfica de un contador general en subordinación directa con el director de administración y con tres subordinados directos a su mando, pero como realmente no existe un contador sino un despacho contable quien es el que maneja la contabilidad de la empresa, no se debe de representar de esa manera; por lo tanto, en vez de aparecer un contador general, debe de aparecer una unidad denominada contabilidad bajo la autoridad de la dirección de administración pero no desde un aspecto de subordinación sino más bien de asistencia y representada mediante una línea punteada, lo cual significa que es un órgano externo a la organización y que no forma parte de ella, pero que la esta asistiendo en los manejos contables.

En cuanto al segundo aspecto, se puede ver (en la figura 3) que en la dirección de ventas se representa de igual forma la dirección general, pero para aspectos de presentación es conveniente separar a estas dos unidades, independientemente que sea la misma persona que se encargue de ambas direcciones; por lo tanto, se debe de representar a la dirección general como autoridad superior de las otras direcciones.

También se sugieren otros aspectos, como por ejemplo el de la oficina en Guadalajara, la cual en el organigrama original aparece representado bajo la autoridad directa de la gerencia de servicio, pero de forma de asistencia, se sugiere que aparezca de forma subordinada.

Ver figura 12.

## **4.6. Recomendaciones sobre el contenido y forma de presentación del Manual de Organización**

### **4.6.1. Identificación**

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos, ver figura 13:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativas donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

### **4.6.2. Índice o contenido**

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

### **4.6.3. Prólogo y/o introducción**

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

### **4.6.4. Antecedentes históricos**

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

### **4.6.5. Legislación o base legal**

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.

### **4.6.6. Atribuciones**

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

### **4.6.7. Estructura orgánica**

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, en seguida se muestra un ejemplo:

## **1.0. Director general**

### **1.1. Director de ventas**

#### **1.1.1. Gerente de ventas**

##### **1.1.1.1. Vendedores equipos alta capacidad**

##### **1.1.1.2. Vendedores baja y mediana capacidad**

#### **4.6.8. Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la posición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría, ver figura 14.

#### **4.6.9. Funciones**

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo. Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan los puestos de acuerdo a su nivel jerárquico son: a nivel dirección, planear, organizar, dirigir, controlar, autorizar, evaluar, establecer; a nivel subdirección, organizar, integrar, dirigir, controlar, supervisar, desarrollar, formular, instrumentar; a nivel departamental, organizar, integrar, operar, programar, informar, proponer, participar, etc..

#### **4.6.10. Descripción de puestos**

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información, ver figura 15:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

#### **4.6.11. Directorio**

Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual, ver figura 16.

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

### **4.7. Recomendaciones sobre el contenido y forma de presentación del Manual de Procedimientos**

#### **4.7.1. Identificación**

Este documento incorpora la siguiente información, ver figura 13 (en ves de manual de organización, deberá decir manual de procedimientos):

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico). Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativas donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

#### **4.7.2. Índice o contenido**

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

#### **4.7.3. Prólogo y/o introducción**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

#### **4.7.4. Objetivo de los procedimientos**

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

#### **4.7.5. Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos**

La esfera de acción que cubren los procedimientos.

#### **4.7.6. Responsables**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

#### **4.7.7. Políticas o normas de operación**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

#### **4.7.8. Conceptos**

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en los procedimientos, las cuales por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

#### **4.7.9. Procedimiento (descripción de las operaciones)**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

#### **Instructivo para el llenado de la descripción de operaciones:**

- 1. Logotipo de la organización.** Símbolo que identifica a la organización.
- 2. Denominación.** Nombre de la organización y del documento.
- 3. Procedimiento.** Nombre del procedimiento, el cual describe la materia a que se refiere.
- 4. Fecha.** Fecha en que se terminó la elaboración del procedimiento: día (número arábigo), mes (número romano) y año (número arábigo).
- 5. Página Núm. X de Y.** En el que X es el número progresivo de las hojas en que se diagrama el procedimiento y en donde Y representa el número total de hojas de que consta el documento y que se repite hasta igualar a X.

6. **Sustituye.** Fecha y página que reemplaza la nueva hoja (en caso necesario). Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
7. **Número de operación.** Se enumera en forma progresiva y en orden cada una de las operaciones que forman el procedimiento.
8. **Responsable(s).** Nombre de la unidad administrativa, órgano o puesto responsable de realizar cada operación.
9. **Descripción.** Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Incluye nombre y clave de la(s) formas(s) utilizadas.
10. **Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.** Nombre y firma de la unidad o puesto encargada de preparar, revisar y aprobar el procedimiento.
11. **Clave de la forma.** En primer término las siglas de la organización; en segundo, las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma, y en tercer lugar el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o una diagonal.

Ver figura 17.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo corresponde a varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los caso de varias opciones en una misma operación.

#### **4.7.10. Formularios o impresos**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se puede adicionar instructivos para su llenado.

#### **4.7.11. Diagramas de flujo**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados.

#### **Uso y aplicación de símbolos:**

*En cuanto al dibujo:*

- Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.

- Por claridad, no debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas; en caso necesario se utilizan ángulos rectos.
- Para efectos de presentación, es recomendable que los símbolos tengan tamaño uniforme, salvo el caso que se requiera hacer resaltar alguna situación especial.

*En cuanto a su contenido:*

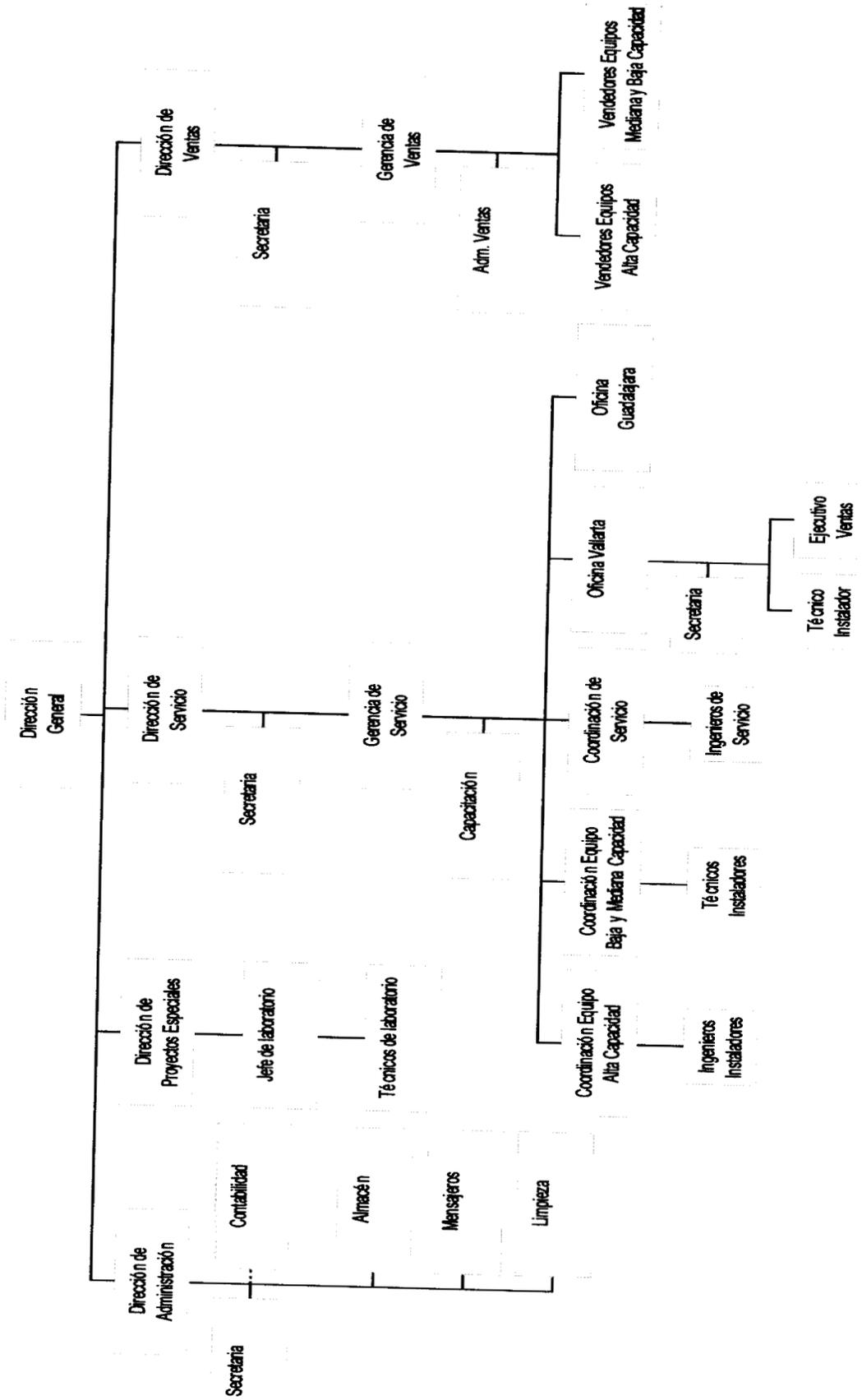
- La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser realizada mediante frases breves y sencillas, para facilitar su comprensión.
- El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, pero debe ser igual en los conectores de entrada y salida.
- Es aconsejable que el contenido del conector de página sea numérico, y que el símbolo que indica el destino contenga el número de página donde continúa el diagrama, y a su vez, el símbolo que indica la procedencia contenga el número de página de donde proviene el diagrama.

Ver figura 18 y 19.

#### **4.7.12. Glosario de términos**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

Figura 12. Organigrama



**Figura 13. Identificación**

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha			
	<b>Manual de organización</b> (general o específico)	Página		De	
Substituye a					
Página			De		
De fecha					

<b>Nombre del apartado específico</b>

Elaboró	Revisó	Autorizó

Clave

**Figura 14. Organigrama**

**NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN**

**ORGANIGRAMA  
(GENERAL O ESPECÍFICO)**

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**

```
graph TD; A[ ] --- B[ ]; A --- C[ ]; A --- D[ ]
```

**ELABORACIÓN**

**RESPONSABLE DE SU**

**FECHA**

**(ACTUALIZACIÓN, EN SU CASO)**

**Figura 15. Descripción de puestos**

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	<b>Manual de organización</b> (general o específico)	Página	De
		Substituye a	
		Página	De
		De fecha	

<b>Descripción de puestos</b>
<p><b>Identificación y relaciones</b></p> <p><b>A) Identificación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nombre del puesto</li> <li>2. Número de plazas</li> <li>3. Clave</li> <li>4. Ubicación (física y administrativa)</li> <li>5. Tipo de contratación</li> <li>6. Ámbito de operación</li> </ol> <p><b>B) Relaciones de autoridad</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>7. Jefe inmediato</li> <li>8. Subordinados director</li> <li>9. Dependencia funcional</li> </ol> <p><b>Propósito del puesto</b></p> <p><b>Funciones generales</b></p> <p><b>Funciones específicas</b></p> <p><b>Responsabilidades</b></p> <p><b>Comunicación</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ascendente</li> <li>2. Horizontal</li> <li>3. Descendente</li> <li>4. Externa</li> </ol> <p><b>Especificaciones del puesto</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos</li> <li>2. Experiencia</li> <li>3. Iniciativa</li> <li>4. Personalidad</li> </ol>

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

**Figura 16. Directorio**

Logotipo	Nombre de la organización	Fecha	
	<b>Manual de organización</b> (general o específico)	Página	De
		Substituye a	
		Página	De
		De fecha	

<b>Directorio</b>			
No.	Nombre	Cargo	Teléfono (s)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Clave

**Figura 17. Procedimiento**

Logotipo (1)	Nombre de la organización	Fecha	(4)
	(2) <b>Manual de procedimientos</b>	Página	(5) De
		Substituye a	
		Página	(6) De
		De fecha	

Nombre del procedimiento (3)		
Responsable (8)	No. Operación (7)	Descripción (9)

(10)

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

(11) Clave

**Figura 18. Simbología**

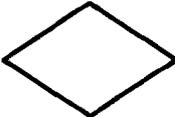
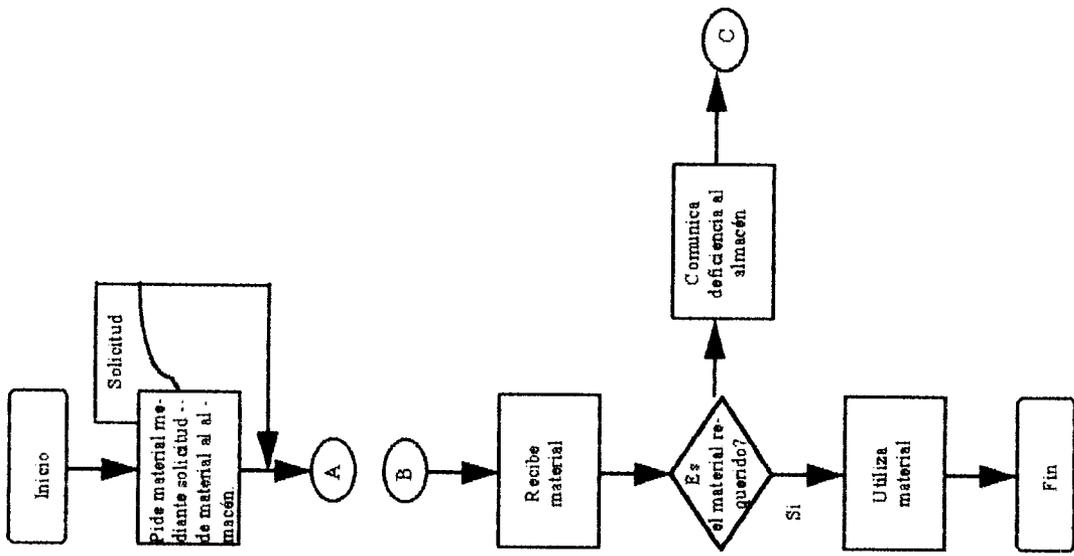
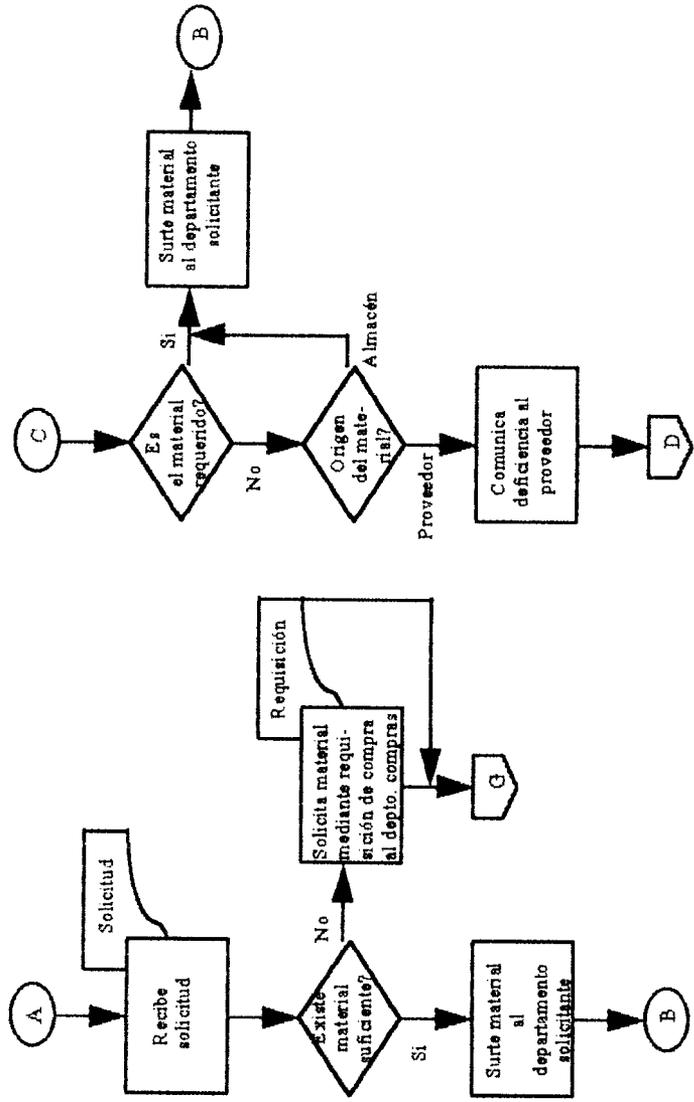
<b>SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (DIAGRAMACIÓN ADMINISTRATIVA)</b>	
<b>Símbolo</b>	<b>Representa</b>
	Inicio o término: Indica el principio o el fin del flujo.
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representa cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.
	Línea de unión: Representa la trayectoria o continuidad de la actividad y la unión que existe entre los símbolos.

Figura 19. Diagrama de flujo de adquisición de materiales

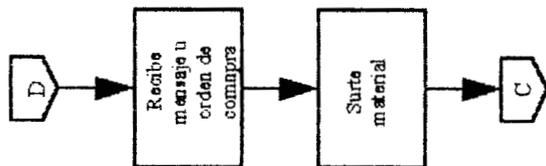
Departamento solicitante



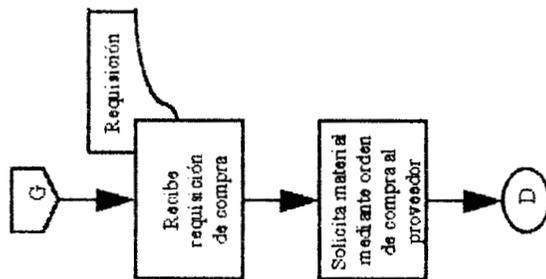
Almacén



Proveedor



Departamento de compras



## CONCLUSIÓN

La preparación que el licenciado en administración tiene, está enfocada al conocimiento a fondo de la ciencia administrativa y de las diferentes funciones administrativas de la empresa. En forma general, establece su campo de acción profesional en el asesoramiento de la dirección en aspectos de coordinación, evaluación, actuación administrativa y diagnósticos de problemas administrativos.

De lo anterior se puede deducir que el análisis de sistemas constituye una parte esencial de todos los procesos de la administración de empresas, ya que abarca el análisis de planes de acción colectivos, procedimientos, formas y reportes, archivo, equipo personal; con la finalidad de simplificar y estandarizar las actividades de la empresa. Esto en todas las funciones administrativas de la empresa (ventas, finanzas, compras, personal, etcétera).

Dada la preparación polivalente que recibe el licenciado en administración, y el enfoque que tiene del conocimiento y práctica de la ciencia administrativa, de las funciones administrativas como medición y simplificación, comunicación, auditoría, etcétera, en forma general, y de otras técnicas de apoyo; puede asesorar y apoyar a la dirección general analizando, evaluando y proponiendo recomendaciones mediante informes sobre problemas de sistemas, para que ésta pueda planear de una mejor forma y así obtener las metas de la empresa; a que haga del conocimiento general lo que se persigue y a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos.

Pero para que el análisis de sistemas se pueda lograr y por ende de resultados, debe de existir el deseo sincero de la dirección superior para lograr, respaldar y apoyar cada fase del estudio; se debe de dar el entendimiento, interés y colaboración de personal clave en los diversos niveles de la empresa; el analista debe estar calificado y practicar en forma adecuada las relaciones humanas; y el análisis deberá hacerse en forma sistemática, de todos los hechos e informaciones relativos a cada función o unidad administrativa objeto de estudio.

En cuanto a las experiencias obtenidas durante la realización de este estudio, se pueden decir que fueron gratas porque se conocieron las labores de la empresa, quizás no de la forma tan detallada como lo pudiera haber alcanzado un equipo profesional y con amplia experiencia; por diversas razones, como la de no contar con el suficiente tiempo tanto personal como la de los directivos, la de no contar con un equipo de trabajo que permitiera facilitación de la planeación del estudio, la recopilación y análisis de información, así como la propuesta de soluciones; pero a pesar esto, se pudo trabajar directamente los aspectos básicos de la administración en cada una de las diferentes áreas que integran la organización, se pudo visualizar de forma directa el funcionamiento real que desempeña cada una de ellas, se pudo tratar con los diferentes niveles estructurales, desde el nivel directivo hasta el nivel operativo, se pudieron aplicar varias técnicas de investigación como las entrevistas personales, para poder detectar las problemáticas básicas y así determinar en forma general el problema dentro de la organización, y de esta manera apoyarla, quizás no de una gran magnitud, pero por lo menos en algo para mejorar su funcionamiento.

Hay que hacer notar que las propuestas planteadas en el punto cuatro del trabajo deben ser discutidas por la dirección general y con los directivos de las áreas; y aclarar que muchas sugerencias requieren algún tiempo para lograr los resultados esperados, y si la dirección no decide poner en acción alguna sugerencia en forma inmediata, debe de pensar si es debido a una resistencia al cambio, que aunque se considera como una reacción natural o normal, se debe de superar porque es una limitante importante para el desarrollo de una organización.

Por último, se puede decir que HIGHTEL, es una empresa que en términos generales ha sabido administrar sus recursos, y que a pesar de aquellas problemáticas, que se podrían considerar como normales, si tomamos en cuenta que es una empresa pequeña y que tiene pocos años funcionando en el mercado, ha crecido de manera importante a tal punto que en estos momentos se encuentra en una transición de pequeña a mediana empresa. Esto implica una mayor participación de la dirección general y de los directivos de las áreas. La dirección necesita estar siempre consciente de la función de los sistemas, como elemento indispensable para una buena organización administrativa. Cabe señalar que en los organismos actuales no basta una dirección eficiente por sí sola para garantizar la eficiencia total del sistema. Una de las tareas más difíciles del sistema administrativo o de cualquier otro, es hacer que todos los subsistemas trabajen bien entre sí. Los niveles directivos que ayudan a mejorar el rendimiento de cada subsistema individual, contribuyen mucho al rendimiento del sistema total; esto quiere decir que además de la responsabilidad inmediata que tiene un directivo con respecto de su área, debe de existir esa responsabilidad de apoyarse entre las áreas para que pueda existir un equilibrio administrativo entre ellas. También conviene recordar que el campo de los sistemas, es parte integral del trabajo de cada ejecutivo; por lo tanto, cada persona que supervisa, dirige o administra actividades de subordinados (pocos o muchos), tiene en su trabajo una responsabilidad inherente a los sistemas que emplean él y sus subordinados.

## BIBLIOGRAFÍA

- **“Administración de Empresas. Teoría y práctica, primera parte”**  
Reyes Ponce, Agustín  
Editorial Noriega - Limusa  
México, 1990.
  
- **“Administración Financiera”**  
Bolten, Steven E.  
Editorial Limusa  
México, 1990.
  
- **“Administración de Personal, Vol. 1. Organización, contratación y remuneración de personal”**  
Hernández y Rodríguez, Sergio  
Grupo Editorial Iberoamericana  
México, 1986.
  
- **“Administración de Recursos Humanos”**  
Arias Galicia, Fernando  
Editorial Trillas  
México, 1990.
  
- **“Auditoría Administrativa”**  
Norbeck, Edward F.  
Editorial Técnica  
México, 1972.
  
- **“La Auditoría Administrativa”**  
Fernández Arena, José Antonio  
Editorial Diana  
México, 1973.
  
- **“ Diagnóstico: Fundamentos, Metodología y Técnicas”**  
Fuentes Zenón, Arturo y Perales Rivera, Sylvia  
Cuadernos de Planeación y Sistemas  
D.E.P.F.I.  
México, 1995.
  
- **“Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementación y control”**  
Kotler, Philip  
Editorial Prentice Hall  
México, 1996.

- **“Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos”**  
Rodríguez Valencia, Joaquín  
Ediciones Contables Administrativas y Fiscales  
México, 1997.
  
- **“El Éxito en la Administración de las Empresas Medianas y Pequeñas”**  
Franklyn, J. Dickson  
Editorial Diana  
México.
  
- **“Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura”**  
Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín  
Editorial McGraw-Hill  
México, 1998.