

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS

DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

**“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
OFICINA DE TESORERIA DE LA ZONA VILLAHERMOSA PARA LA
RECEPCIÓN, VALIDACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE
COMPROBANTES FISCALES DIGITALES”**

**Tesis para obtener el título de Maestro en Administración
Con Terminal en Dirección de Negocios.**

CHRISTIAN GUADALUPE JOZAFAT DIAZ CRISTOBAL

Tuxtla Gutierrez, Chiapas a Agosto de 2016

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS

DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN
"DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA
OFICINA DE TESORERIA DE LA ZONA VILLAHERMOSA PARA LA
RECEPCIÓN, VALIDACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE
COMPROBANTES FISCALES DIGITALES"

Tesis para obtener el título de Maestro en
Administración de Negocios.

CHRISTIAN GUADALUPE JOZAFAT DIAZ CRISTOBAL

Tuxtla Gutierrez, Chiapas a Agosto de 2016





Universidad Autónoma de Chiapas

Facultad de Contaduría y Administración, C-I

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

Julio 06 de 2016

Oficio No. D/CIP/CEIP/0230/16

**ASUNTO: AUTORIZACIÓN EMPASTADO
DE TESIS.**

**LIC. CHRISTIAN GUADALUPE JOSAFAT DÍAZ CRISTOBAL
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL DIRECCIÓN DE NEGOCIOS.
PRESENTE.**

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada **"DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE TESORERÍA DE LA ZONA VILLAHERMOSA PARA LA RECEPCIÓN, VALIDACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE COMPROBANTES FISCALES DIGITALES"**, toda vez que ha sido liberado según oficio sin número, de fecha enero 28 de 2015, suscrito por el **MTRO. JOSÉ ARMANDO SÁNCHEZ MENDOZA**, Director de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE

"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

**DR. MANUEL DE JESÚS MOGUEL LIÉVANO
DIRECTOR**



**AUTONOMÍA
FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN**

C.c.p. Archivo



DEDICATORIA

Este trabajo de tesis lo dedico a mi bebe que llenara de energía a toda mi familia para seguir en esta reto llamado vida; a mis hijos Mariana y Christian, a mis esposa Mariza y a mi Mama, Silvia Díaz que con cariño amor y mucho aliento me apoyan en todas las decisiones.

Deseo agradecer a la CFE por el apoyo proporcionado para poder cursar esta maestría a todos los colaboradores y no colaboradores de CFE que de alguna u otra manera me impulsaron para recibir la oportunidad de ampliar mis conocimientos y poder ser portavoz de una nueva visión en la era de transformación de la CFE.

INDICE GENERAL

PAG.

Resumen

Abstract

Introducción

1

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Antecedentes de la facturación electrónica

4

1.2. Incorporación de los comprobantes fiscales digitales

5

1.3. Comprobantes fiscales digitales y la CFE

6

1.4. Comprobantes fiscales digitales y la Zona Villahermosa

7

1.5. Justificación

11

1.6. Objetivos de la investigación

13

1.7. Preguntas de investigación

15

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Gobierno digital

17

2.2 TIC y las Nuevas Formas Organizacionales

20

2.3 Las Nuevas Formas Organizacionales y su origen en las TIC

23

2.4 Nuevas Formas Organizaciones surgidas por los cambios tecnológicos

25

2.5 Las Nuevas formas organizacionales y el sistema de empresa inteligente de CFE

27

2.6 Teoría de las limitaciones

27

2.7 La resolución miscelánea y la obligación de cambiar

32

CAPITULO III METODOLOGIA DE INVESTIGACION

3.1 Análisis documental

37

3.2 Análisis de puestos y funciones

40

3.3 Diseño de la investigación

47

3.4 Desarrollo de la investigación

47

3.5 Sistema integral de gestión (recolección de datos)

51

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Indicadores de resultados gestionados

57

4.2 Determinación de tareas y objetivos

59

4.3 Plan e implementación de propuestas

60

CAPITULO V ALCANCES Y LÍMITES.

5.1 Alcances y limitaciones

64

REFERENCIAS

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo demostrar que el equipo de trabajo de la oficina de Tesorería de la Zona Villahermosa de CFE, como una forma organizativa propia, puede responder de forma satisfactoria a los cambios que se derivan a partir de la introducción nuevas tecnologías de informática y comunicaciones (TIC's), que implemente la CFE ya sean con motivo de una obligación fiscal o con motivo de obtener una productividad adicional o rendimientos por la inversión realizada en la nueva tecnología, siempre y cuando se genere una cultura de trabajo colectivo donde se interactúe de manera que permita generar, transferir y utilizar el conocimiento en función de obtener los rendimientos esperados de las inversiones realizadas en las tecnologías de información y comunicaciones.

En el caso estudiado, la organización implemento los cambios organizativos para adecuar el funcionamiento de la oficina y el de su entorno a las nuevas condiciones de trabajo, mejoraron la productividad esperada al estar preparados con conocimiento de causa, redujeron los costos de crecimiento de la plantilla laboral y mantuvieron la calidad del servicio que proporcionan; por consiguiente, los rendimientos de esa inversión se ven impactados favorablemente por la relación Tecnologías de Información – Nuevas Formas de Organización.

Para ello, en primer lugar, se analizó el papel de las tic en el desarrollo del proceso de trabajo basado en el conocimiento; en segundo lugar, se describieron los cambios organizativos adoptados por el grupo de trabajo seleccionado a partir de la introducción de las tic y poder, en último lugar, comprobar la influencia de la relación Tecnologías de Información – Nuevas Formas de Organización sobre los resultado obtenido en el grupo de trabajo.

ABSTRACT

The objective of this work is to demonstrate that the team of Treasury Office of Villahermosa area CFE, as its own organizational form, can respond successfully to changes arising from the introduction of new information and communications technologies (ICT), which implements the CFE whether as a result of a tax liability or to obtain an additional source of productivity or income from the investment in new technology, as long as a culture of collective work where it is generated interact in a way that will generate, transfer and use knowledge obtained based on the expected returns of investments in information technology and communications.

In the case studied, the organization implemented organizational changes to adapt the operation of the office and its environment to new working conditions, improved productivity expected to be ready knowingly, reduced costs increase in headcount labor and kept the quality of service provided; therefore, the returns on that investment are impacted favorably by the relationship of Information Technologies - new forms of organization.

To do this, first it analyzed the role of ICT in the development process of knowledge-based work was analyzed; Second, organizational changes adopted by the group of selected work from the introduction of ICT and power were described last, check the influence of Information Technologies relationship - new forms of organization on the result obtained in the working group.

“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE TESORERIA DE LA ZONA VILLAHERMOSA PARA LA RECEPCIÓN, VALIDACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE COMPROBANTES FISCALES DIGITALES”

INTRODUCCIÓN

Para cualquier economía es fundamental contar con un sistema fiscal eficiente y seguro. En la búsqueda de esa eficiencia lagran mayoría de las economías del mundo han orientado sus esfuerzos hacia la rápida adopción de sistemas electrónicos. En México este esfuerzo ha sido promovido, por las autoridades hacendarias, el uso de los medios electrónicos es imperativo para el desarrollo de las actividades productivas del país y de la economía global, es por ello que, por ejemplo, desde hace varios años en la legislación mexicana se han incorporado diversas disposiciones para regular el comercio electrónico o e-commerce, tanto en materia civil, mercantil, penal, de protección al consumidor e incluso fiscal.

En principio la incorporación de los medios electrónicos a la Legislación Mexicana fue para regular operaciones en materia de comercio electrónico, regulando los derechos y obligaciones para los comerciantes en las Leyes y Códigos aplicables; sin embargo, su impacto es tan importante que otras ramas del derecho se están viendo influidas, tal es el caso de los comprobantes fiscales digitales en materia fiscal, e incluso, los juicios en línea en materia penal. En este sentido, nuestro sistema fiscal, precursor en el uso de medios electrónicos para el cumplimiento de las disposiciones fiscales, ha puesto en marcha diversas herramientas electrónicas para poder emitir los comprobantes fiscales digitales, desde el 1° de enero de 2011

En ese mismo sentido, muchas empresas e individuos han adoptado tanto medios electrónicos de facturación como de pago por su flexibilidad, confiabilidad y conveniencia, lo cual se ha visto reforzado con el desarrollo de Internet y la red mundial (World-Wide-Web), lo cual le ha dado una nueva dimensión al uso de algunos medios de pago tradicionales y ha abierto nuevos mecanismos de facturación y pago electrónicos.

En Comisión Federal de Electricidad, como en muchas otras instituciones públicas de México ha migrado el 100% de sus operaciones a facturación electrónica, sin embargo, respecto a la recepción de estos comprobantes por operaciones realizadas para la adquisición de algún bien, servicio o activo se ha convertido en una actividad no estandarizada ni predefinida en un proceso institucional ya que todo control y registro está establecido para el sistema tradicional de facturas en papel.

Es por este motivo que con base al conocimiento adquirido en la Maestría en Administración de Negocios resulta importante plantear un nuevo sistema de organización de los recursos humanos, materiales y financieros para el almacenamiento y control de comprobantes fiscales digitales, derivada de la importancia legal y fiscal que representa la deducibilidad de los gastos y erogaciones derivadas de la operación cotidiana de CFE.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DE LA FACTURACIÓN ELECTRONICA

En los últimos años, las empresas han actualizado las actividades vinculadas con su gestión, adoptando nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) que pretenden incrementar la eficiencia alcanzada.

En este contexto, la facturación electrónica se erige como una de las principales oportunidades de negocio vinculadas a Internet. Esta tecnología genera un documento tributario que reemplaza al documento físico en papel y que recoge en un fichero la información relativa a la transacción comercial, obligaciones de pago y liquidación de impuestos. Su transmisión desde el expedidor hasta el destinatario se apoya en sistemas de comunicación telemáticos que garantizan la autenticidad e integridad del documento. Además, dicho documento incluye una firma electrónica avanzada (FIEL) obtenida a partir de alguno de los certificados legalmente reconocidos (Fábrica Nacional de Moneda y Timbre, FNMT).

En nuestro caso la legislación fiscal la reconoce la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) Dicha firma digital permite verificar que no se ha modificado la información contenida en la factura.

Al igual que su equivalente en papel, la factura electrónica es enviada del vendedor al comprador para documentar la venta o la provisión del servicio, y está sometida a ciertos requisitos legales establecidos en el Código Fiscal de la Federación (CFF).

La versión electrónica simplifica el procesamiento de la información comercial, ya que los ficheros utilizados sirven como plantilla, mientras que la comunicación telemática agiliza los trámites realizados (Foryszewski, 2006; Rombel, 2007).

A pesar de que el SAT exige el formato XML¹ (wikipedia.org, 2013) existen otros formatos en los que puede hacerse la codificación, las modalidades más habituales son PDF, EDIFACT, HTML, DOC, XLS, JPEG O TXT.

¹ XML, Siglas en inglés de *eXtensible Markup Language* ('lenguaje de marcas extensible'),

1.2 INCORPORACION DE LOS COMPROBANTES FISCALES DIGITALES A LA LEGISLACION MEXICANA

Considerando las reglas de carácter general que dio a conocer el Servicio de Administración Tributaria (SAT) el 14 de septiembre de 2010, se emiten los siguientes comprobantes fiscales digitales: facturas, recibos de honorarios, notas de crédito, notas de débito, cartas porte, entre otros; recuérdese que durante el ejercicio 2010 estas reglas permitieron emitir comprobantes fiscales por impresor autorizado "simultáneamente" con comprobantes fiscales digitales (CFD) emitidos por medios propios del contribuyente, ya que los comprobantes fiscales digitales fueron una opción. Es hasta 2012 cuando había que convivir con tres tipos de comprobantes, es decir, tanto impresos como digitales estos últimos, emitidos por medios propios del contribuyente y digitales emitidos a través de Internet, ver el siguiente cuadro que lo ejemplifica mejor:

Cuadro 1.



Fuente: Realización propia, con base en la miscelánea fiscal 2010.

La emisión de comprobantes fiscales para el ejercicio 2011 fue paulatinamente implementado bajo el esquema: comprobante fiscal por internet "CFDI", en el cual un proveedor de servicios de certificación; se encarga de validar, asignar folio y sello digital a los comprobantes fiscales. Este esquema es obligatorio para todos aquellos contribuyentes que en el año 2010 hayan tenido ingresos iguales o superiores a 4 millones de pesos, o bien, habiendo iniciado actividades, estimen que sus ingresos serán superiores a dicha cifra.

A partir de 2014, con la reforma fiscal aprobada a finales del ejercicio 2013, promovida en el pacto por México por con el gobierno del presidente Enrique Peña Nieto, y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 09 de diciembre de 2013

que la emisión de Comprobantes Digitales por Internet (CFDI) se volvió obligatoria para todos los contribuyentes y solo subsistiría este esquema digital.

Sin embargo, debido a la resistencia de muchos contribuyentes para migrar a un esquema sistematizado para la expedición de sus comprobantes, la mayoría de ellos Personas Físicas, y a que hasta el 2013 fueron opcionales, no se contaba con la infraestructura suficiente para que todos los contribuyentes expidieran comprobantes digitales, por lo que la autoridad hacendaria tuvo que incluir en la Resolución Miscelánea Fiscal 2014, publicada el 30 de diciembre de 2013, en su artículo cuadragésimo cuatro transitorio, una prórroga a favor de las personas físicas (que en el último ejercicio fiscal declarado hayan obtenido para efectos de ISR, ingresos acumulables iguales e inferiores a \$ 500,000.00) para que pudieran seguir expidiendo (como lo venían haciendo hasta el 2013) comprobantes fiscales en forma impresa o CFD, hasta el 31 de marzo de 2014, siempre que a partir de abril 2014 cambiaran definitivamente al esquema de Comprobantes Fiscales emitidos vía Internet o CFDI's

1.3 COMPROBANTES FISCALES DIGITALES Y LA CFE

La Comisión Federal de Electricidad, como en muchas otras instituciones públicas y privadas de México a partir del 1° de Julio de 2012, inicio con la *emisión* de comprobantes fiscales digitales de los actos o actividades realizadas en cada una de las zonas de CFE, función está a cargo de las áreas Comerciales y de Atención a Clientes.

De igual forma con oficio circular No. XJ001/0098/2012 de fecha 28 de junio de 2012, (ANEXO 3) la Subdirección de Control Financiero, de la Dirección de Finanzas de Comisión Federal de Electricidad emitió los lineamientos que las diversas áreas administrativas de la CFE que *reciben* comprobantes fiscales a partir del 1° de julio de 2012 deberían tener en cuenta para **Recibir, Verificar y Almacenar** los mencionados comprobantes fiscales, sin embargo, estos lineamientos no precisan un proceso claro y que garantice el cumplimiento y aplicación de las reglas establecidas por las autoridades hacendarias.

De esta manera la Comisión Federal de Electricidad, realiza la **recepción** de comprobantes fiscales derivados de la adquisición de bienes y servicios que se requieren para realizar las actividades cotidianas que permiten mantener la continuidad del servicio eléctrico y la operación de esta.



La Oficina de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa, se integra de un Jefe de Oficina un auxiliar especializado y dos auxiliares administrativos, uno de los cuales es el responsable de de la mesa de Egresos y es quien se encarga de recibir de parte de los proveedores y acreedores los comprobantes fiscales que ampararan los compromisos de pago de la Zona Villahermosa ya sea de derivados de operaciones contractuales, órdenes de compra local, ordenes de servicio local o adquisiciones y servicios menores, este auxiliar administrativo debe validar que en su conjunto la documentación recibida corresponda a las operaciones señaladas y los medios mediante el cual fueron contratados y/o adquiridos, además de validar que cumpla con los requisitos fiscales de deducibilidad incluidos en el código fiscal de la federación CFF.

En el pasado ejercicio de 2012 se realizaron 5,021 pagos en el año (Fig. 3º) con un importe de **\$322,501,397.42** (Fig. 4); equivale a 400 pagos mensuales por 26 millones en promedio; en el que cada pago tiene un aproximado de 5 a 10 facturas recibidas por cada uno de los proveedores pagados.

Fig. 3 CANTIDAD DE PAGOS REALIZADOS

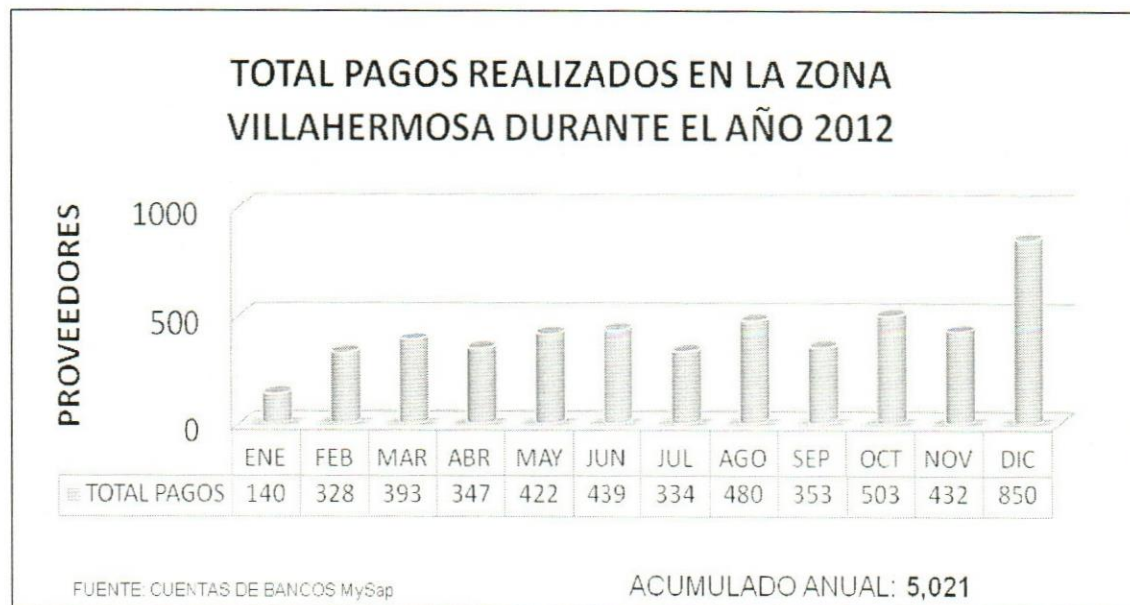
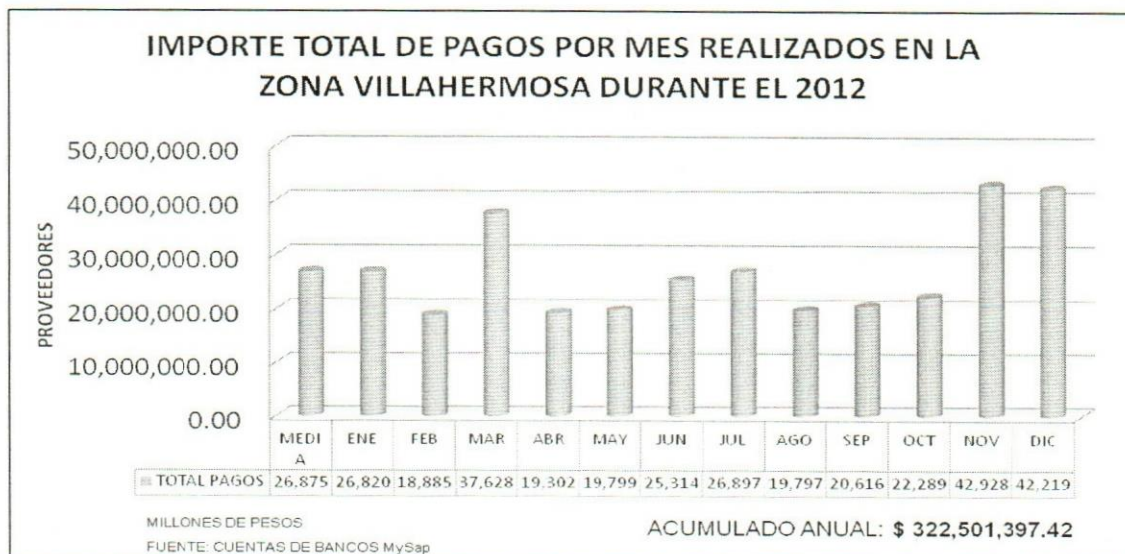


Fig. 4 IMPORTE DE PAGOS REALIZADOS



Todo lo anterior se realiza mediante el apoyo del sistema MySap, que le permite al personal llevar un control automatizado de los compromisos, sus importes y su vencimiento; una vez que el comprobante cumple con los requisitos fiscales y la normatividad administrativa establecida para la autorización del pago.

Estos requisitos fiscales hasta el 2010 eran únicamente de verificación física, es decir, se verificaban de manera visual, con criterios binarios de cumple y no cumple a partir de la simple observación; de tal manera que de acuerdo con la práctica y experiencia del colaborador esta actividad era sumamente ágil ya que el tiempo de atención iba en función a la capacidad de observación desarrollada por el colaborador responsable y conforme al el Manual de Institucional de Procedimientos Administrativos de la Tesorería, actualizado el 18 de septiembre de 2013 y que está elaborado para documentos y comprobantes físicos o en papel.

Sin embargo a partir de la publicación de requisitos adicionales para los diversos tipos de comprobantes fiscales tanto impresos como digitales, se incrementó el número de criterios de verificación y por ende, el tiempo que este auxiliar administrativo dedica a la actividad de validación de los comprobantes a fin de determinar que son válidos para respaldar la deducibilidad de los gastos de operación e inversión de la CFE y que no son apócrifos.

Por tal motivo la problemática que se plantea en el presente trabajo es la necesidad de *diseñar* la estructura organizacional de la Oficina de Tesorería de la

Zona Villahermosa de CFE, para recibir, validar y almacenar los tan variados comprobantes fiscales que desde el 2011 imperan y que no debe variar entre las diversas oficinas de Tesorería de Zona de la División Sureste de CFE y del resto del país; la problemática a la que estamos enfrentado ha sido la gran variedad de comprobantes y la inminente necesidad de evitar la duplicidad, en gran parte porque los comprobantes han perdido la característica esencial de ser únicos e irrepetibles mediante la impresión de los folios por medio de un Impresor Autorizado por la Secretaría de Hacienda.

Si bien es cierto, con la implantación de comprobantes fiscales digitales, sistemáticamente se produce un archivo digital con la característica único e irrepetible, denominado xml, ya que se añade a la cadena original de la operación, la fecha, hora, minuto y segundo de la emisión, por lo que no se puede producir otro comprobante fiscal digital igual. Esto no garantiza evitar duplicidad ya que viene añadido de un documento imprimible (PDF) el cual se puede reproducir "n" veces, lo que provoca que se tenga la necesidad de validar en una página de internet proporcionada por el SAT la vigencia del comprobante, (verificación de la caducidad), autenticidad e integridad del archivo XML; esta situación requiere además de establecer un control de almacenamiento a fin de identificar si este comprobante ya fue entregado o proporcionado por el contribuyente con anterioridad, ya que el sistema MySap no cuenta con un módulo o programa complementario que permita añadir a cada póliza el archivo digital, para que posteriormente, nos emita una alerta al tratar de considerar el comprobante en el registro contable de una segunda póliza por el mismo concepto; como lo realizan sistemas contables convencionales como CONTPAQI, mediante herramientas denominadas Administrador del Almacén Digital incluida, aunado a todo, está la inmensa cantidad de comprobantes recibidos, mismo que hay que controlar, almacenar y resguardar de manera individual.

Aunque existen diversas circulares por parte de la Subdirección de Control Financiero de CFE en materia de recepción de comprobantes fiscales digitales no precisa ni define actividades y funciones específicas a realizar por el personal operativo del proceso, lo que provoca que cada Tesorería de Zona realice las actividades bajo el criterio de quien interpreta las instrucciones giradas por dichas circulares; básicamente que el almacenamiento de archivos digitales no garanticen que contiene todas las facturas recibidas y contabilizadas y además no estén vinculadas a las pólizas o documentos del Sistema MySap.

Esta situación se agrava ante la diversidad de comprobantes fiscales, pues la autoridad continua otorgando prórrogas para continuar facturando en papel es

decir comprobantes impresos por medios propios, solo con el aval de folios autorizados para la impresión por cuenta del mismo contribuyente y que requieren de un tipo de validación de folios mientras que las digitales requieren de una validación a través de la incorporación a validadores proporcionados mediante la página de Internet del SAT. La falta de control interno por el estableciendo de diversas formas de recepción, validación y almacenamiento de comprobantes fiscales, puede provocar un daño patrimonial a la CFE, ya que tanto proveedores, como el mismo personal de la Institución puede incurrir en el pago improcedente derivado de una presentación involuntaria o voluntaria de un comprobante previamente registrado.

Por último la Comisión Federal de Electricidad, es un ente fiscalizador que capta y entera diversos impuestos, productos y aprovechamientos, a través de las retenciones que realiza en la gran cantidad de operaciones que realiza tanto con personas físicas como morales, ISR, IVA, 5 al millar, 2 al millar, etc., para lo cual requiere de un buen control interno para tal fin y que en caso de requerimientos de información sobre el particular se cuente con registros confiables y oportunos.

Derivado de la oportunidad de colaborar en la Zona de Distribución Villahermosa de CFE y al mismo tiempo cursar la Maestría en Administración de negocios, nos permite observar y proponer un diseño de la estructura de la Oficina de Tesorería de Zona, que permita garantizar la recepción, validación y comprobación de autenticidad, así como Almacenamiento de los diversos tipos de comprobantes fiscales.

Aunque en el mercado existen programas que contribuyen al control y manejo de los comprobantes fiscales digitales, en el sistema MySap de CFE no se cuenta con el módulo que permitiría la identificación de las facturas recibidas y el implementarlo aparte de generar costos adicionales requeriría diseñar como habrá de contabilizarse y registrarse.

1.5 JUSTIFICACIÓN

La creación de modernos sistemas de cómputo y el proceso continuo de sistematización de actividades, el continuo crecimiento de la CFE aunado a los constantes cambios legislativos, obliga a establecer las condiciones necesarias y las bases para lograr continuidad y unidad en el transcurso de los años de mejoras sustanciales en los procedimientos administrativos, siempre de la mano de nuevas herramientas informáticas.

Todo cambio en el diario quehacer de las unidades administrativas de la CFE exige que se regulen, para estar en condiciones de hacer partícipes a las áreas operativas de su control, homologando en lo posible estas actividades a nivel institucional; es por ello que la problemática de control de información contable y ahora electrónica, que respalda los registros institucionales y fiscales de la CFE, es indispensable que tengan un espacio claramente definido en la estructura organizacional que garanticen el cumplimiento de esta actividad.

Es por ello que la propuesta de ***“Diseño de la Estructura Organizacional de la Oficina de Tesorería de la Zona Villahermosa para la Recepción, Validación y Almacenamiento de Comprobantes Fiscales Digitales”*** resulta indispensable para asegurar la correcta aplicación de las modificaciones ya vigentes a la ley en materia fiscal y las que ya están contempladas para entrar en vigor en el 2014; ya que una vez determinadas en responsables específicos e instrumentos de control necesarios, a fin de evitar esfuerzos aislados e innecesarios en muchas ocasiones.

La estructura orgánica de la CFE se ha visto modificada en varias ocasiones, por ejemplo, la creación de la Subdirección de Operación Financiera, entre muchas otras áreas que tuvieron que crearse a partir de que el 29 abril de 1999, la Dirección General autorizó la implementación en la CFE, del Sistema SAP², siendo éste un sistema de planeación de recursos corporativos en tiempo real; por lo que el mismo enfoque, se busca analizar y fundamentar las mejores prácticas en la verificación, el control, el almacenamiento y resguardo de comprobantes fiscales digitales y por qué no, sentar el precedente para que con este sistema de información el cual abarca todos los ámbitos de operación y administración de la CFE le permitirá consolidarse como una empresa altamente competitiva, eficiente y productiva.

Asimismo, el propósito de integrar este proyecto es llevar a cabo la modernización necesaria para incrementar la eficiencia de la Tesorería de la Zona Villahermosa, orientando su gestión hacia prácticas de transparencia y control fiscal, que le permitan en un contexto global, alcanzar con oportunidad y exactitud sus objetivos institucionales.

²SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de Datos) es un planificador de recursos empresariales (ERP)

Este planteamiento de modernización modifica sustancialmente la gestión basada en documentos de papel, sustituyéndola por una gestión inicialmente mixta y posteriormente en una gestión electrónica, mediante el establecimiento de las condiciones necesarias para garantizar el manejo de esta nueva era de la información digital; no obstante el Manual Institucional de Procedimientos Administrativos de la Tesorería de CFE no se ajusta a lo digital; está diseñado para la recepción y control de documentos en papel.

De no llevar a cabo este análisis y su posterior determinación nos pondría en un estado de indefensión ante una supervisión, revisión o auditoría de nuestros órganos fiscalizadores y/o autoridades hacendarias ya que aún y cuando de parte de nuestra organización no se incurra en alguna omisión, está puede darse a través de terceros, proveedores y acreedores de esta institución que como contribuyentes incumplan con sus obligaciones y tengamos que dar cuenta de la información fiscal entregada y recibida para su resguardo, ya que esta información digital tiene los mismos efectos de comprobación y prueba que la establecida en papel.

La estructura organizacional propuesta nos permitiría alcanzar objetivos institucionales en la atención de nuestros clientes internos y externos (proveedores de bienes y servicios de la Zona Villahermosa), toda vez que no solo se realizan cambios sino transformación del cómo se realizan los procedimientos buscando ser más productivos y eficientes.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Diseñar una estructura organizacional para la Oficina de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa para hacer más eficiente la recepción, validación y comprobación de autenticidad, así como almacenamiento de los diversos tipos de comprobantes fiscales, mediante el análisis y fundamentos de la ley, normatividad en materia fiscal y criterios de eficiencia y productividad exigidos al sector gubernamental y lineamientos generales de CFE, determinando un plan de trabajo de implantación, del mismo, con la finalidad de asegurar el control interno y evitar daños patrimoniales, desde la perspectiva de la Teoría de las Limitaciones

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar las actividades y procedimientos de los colaboradores involucrados en la recepción, validación y comprobación de la autenticidad de los comprobantes fiscales de la Oficina de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa.
- Fundamentar los criterios de aplicación a los diversos requisitos fiscales estableciendo los periodos de vigencia hasta su estabilización en criterios generales.
- Diseñar la estructura organizacional de los procedimientos operativos para la oficina de de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa, para la atención de criterios de recepción establecidos a los comprobantes fiscales.
- Determinar el plan de implementación del procedimiento más adecuado para la recepción, validación y comprobación de autenticidad, así como almacenamiento y resguardo de comprobantes fiscales, para evitar re trabajos de los involucrados en el proceso de adquisición de bienes y contratación de servicios y del personal que lo recibe.

1.7 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuáles son las actividades y procedimientos que realizan los colaboradores de la oficina de distribución Villahermosa para la recepción, validación, almacenamiento y resguardo de comprobantes fiscales digitales?
- ¿Cuáles son los criterios de verificación que deben cumplir los comprobantes fiscales para su correcta recepción para su correcta validez?
- ¿Cuál es la estructura ideal para la recepción, validación, almacenamiento y resguardo de comprobantes fiscales?
- ¿Qué deberá tomarse en cuenta para implementar una estructura organizacional para la recepción de comprobantes fiscales?
- ¿Qué actividades deberán realizarse para realizar la verificación, validación y control de los comprobantes fiscales recibidos?
- ¿Qué método se utilizara para garantizar el resguardo y almacenamiento de comprobantes fiscales recibidos en la Oficina de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa.

Capítulo II

Marco Teórico

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

HIPOTESIS, SUPUESTOS BASICOS O PREMISAS

Los criterios y requisitos de verificación de comprobantes fiscales así como la cantidad determinan la estructura organizacional de la Oficina de Administración Villahermosa.

2.1. GOBIERNO DIGITAL

A finales de los años 90 y desde la transición del Gobierno Federal en esa época se ha buscado que las instituciones públicas para el cumplimiento de sus objetivos, impulsen la incorporación de tecnologías de información y comunicaciones (TIC), para hacer más eficiente el servicio que presta el estado a los ciudadanos, en esa búsqueda de modernización de la gestión pública lo ha conceptualizado de diversas formas como gobierno digital o gobierno electrónico, e-gobierno.

En lo particular de Internet, es el principal motor de crecimiento del presente siglo. La modernización de la gestión pública, a través del uso de las TIC, permite transformar un gobierno deficiente en un gobierno competitivo, ofreciendo a la población servicios públicos y acceso a la información de manera sencilla, oportuna, transparente, de bajo costo y en un ambiente seguro y privado. Es así como el Gobierno Digital en México se ha desarrollado en dos ámbitos de actuación en las instituciones de la APF: buen gobierno (gestión interna) y trámites y servicios electrónicos disponibles a través de diversos canales tecnológicos, principalmente, en INTERNET. Torres (2006, p. 3)

Tomando como base que en cada uno de los ejes rectores del plan nacional de desarrollo (PND 2000 – 2006; 2007 – 2012), se ha establecido la importancia de aprovechar las TIC para el desarrollo de sus estrategias y la modernización de los procesos, considerando previamente la mejora regulatoria y la simplificación de los mismos, con la finalidad de elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública, objetivo ha sido incluido en el gobierno

en turno en el PND 2013 – 2018, dentro de uno de los ejes transversales bajo el nombre “Promover un Gobierno Cercano y Moderno” SFP (2013), Los objetivos específicos del Programa de Mejora de la Gestión (PMG) han ido avanzando desde el objetivo de “Incrementar la efectividad de las instituciones clave para el logro de los objetivos del PND, por medio de la automatización y definición de estándares en sus procesos, la racionalización de estructuras, el aumento de la eficiencia y la simplificación y mejora de sus trámites y servicios” SFP (2006, p 7) hasta llegar a objetivos que implementen modelos como Racionalización y uso de papel, eficiencia energética, rediseño organizacional, **uso de factura y pago electrónico**, (SFP 2011, 2012 y 2013), entre otros.

Aun y cuando resulta imposible recomendar y establecer un modelo común y predeterminado para el desarrollo del Gobierno Digital en cada institución, cada una estableció sus prioridades y pasos a seguir según sus objetivos y servicios comprometidos con la sociedad de acuerdo a la normatividad vigente y sus reformas.

Dentro de las mejores prácticas nacionales destacan, Declaranet, Firma Electrónica Avanzada (FIEL); herramienta importante para la emisión de comprobantes fiscales digitales; Compranet, Servicio Profesional de Carrera, entre otras. (SFP 2013).

Es por ello que así como CFE emprendió la implantación de un sistema institucional de planeación de recursos (ERP³, MySap), por otro lado el Sistema de Administración Tributaria (SAT) promovió cambios legislativos que nos pusieran no solo a la vanguardia en materia de tecnologías de información (TIC) sino que al mismo tiempo nos hicieran homologarnos a nivel mundial con el uso de comprobantes fiscales digitales, CFD's,

Es así como nace el desarrollo tecnológico en México de los CFD's, con base para el cálculo de impuestos y como una mejora al sistema de gestión de la hacienda pública, esquema que también ha sido denominado Factura Electrónica y que según Serrano (2009) han definido que los últimos años, las empresas han actualizado las actividades vinculadas con su gestión, adoptando nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) que pretenden incrementar la eficiencia alcanzada. En este contexto, la facturación electrónica se erige como una de las principales oportunidades de negocio vinculadas a Internet. Esta tecnología genera un documento tributario que reemplaza al documento físico en papel y que recoge en un fichero (Serrano, 2009).

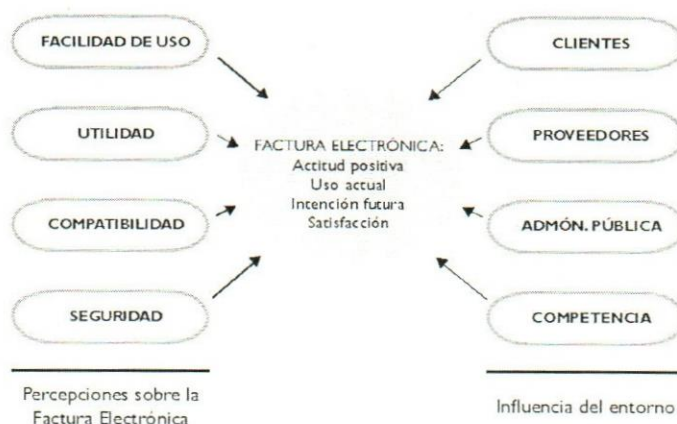
³ERP (por sus siglas en inglés, *Enterprise Resource Planning*) o **sistemas de planificación de recursos empresariales**, son sistemas de información gerenciales que integran la mayor parte de los procesos de producción y servicios de una empresa.

Las ventajas de adoptar esta tecnología son muchas: rapidez, reducción de errores administrativos, menores gastos operativos, eliminación de retrasos postales y respeto al medio ambiente, entre otras (Hani, 2001; Berez y Sheth, 2007; Haq, 2007). Además, esta tecnología permite a las empresas modificar facturas ya emitidas e incorporar nueva información, sin apenas incurrir en costos adicionales.

A lo largo de los últimos años un gran número de trabajos han tratado de delimitar aquellos factores más relevantes a la hora de analizar la adopción de una TIC. La mayoría de estos estudios se centran en las percepciones sobre la tecnología analizada (Premkumar y Roberts, 1999; Horton et al., 2001), obviando la presión ejercida por el entorno competitivo donde la empresa desarrolla su actividad (Tosi y Slocum, 1984; Montazemi, 1988). Fig 5

Figura 5 Visión General de la adopción de la factura electrónica

Figura 1. Visión general de la adopción de la factura electrónica



Fuente: Redalix

Las percepciones del usuario sobre las características de una TIC han sido consideradas aspectos clave en los principales modelos

Aquellos directivos que perciban la factura electrónica como una herramienta compleja que dificulta la gestión empresarial, la considerarán como una amenaza más que como una oportunidad, obviando los beneficios que se desprenden de su adopción.

2.2. LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS

Las técnicas y las tecnologías están presentes en todas las políticas económicas, administrativas, de gobierno, en fin, en todo tipo de actividad humana. Los vínculos humanos se han transformado en técnicas de relación. Nuestro mundo moderno es una civilización de medios técnicos, donde los medios son más importantes que los fines; en otras palabras, los medios técnicos determinan los fines humanos. Así, todo parece indicar que hemos abandonado para siempre la sabiduría de la ética de Kant, según la cual el hombre, que es un fin en sí mismo, jamás podría ser tomado como un medio.

Es evidente que este fenómeno que se ha desarrollado por el incremento del uso indiscriminado de la técnica ha provocado la anulación de la diversificación de la vida. El mundo se ha uniformado por la tecnología, por la uniformidad de los procesos productivos de intercambio comercial y financiero, por una uniformidad en la forma de ser, de vestir, de comer, de pensar...

Al mismo tiempo, la dinámica de la competencia capitalista se ha desplazado visiblemente hacia un peso cada vez mayor de las capacidades tecnológicas como determinantes del desempeño económico y la competitividad de empresas y países. Productos y procesos llegan a la obsolescencia de manera cada vez más rápida, y la capacidad de diferenciación y flexibilidad se han convertido en elementos decisivos para la supervivencia en el mercado. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) confirma en sus últimos reportes que estamos ingresando en la era de las economías basadas en el conocimiento (knowledge based economies), las cuales a su vez se basan directamente en los procesos de innovación tecnológica, uso de conocimiento y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (OECD, 1996a).

Desde fines del siglo XX el impulso del cambio tecnológico estuvo directamente vinculado a la difusión de las TIC y al tejido productivo de los países. Tanto en los Estados Unidos como en la Unión Europea, el sector de la informática y las comunicaciones actuó como uno de los principales motores del crecimiento fundamentalmente en los años noventa y principios del dos mil. Incluso algunas teorías llegaron a plantear que los ciclos económicos habían sido superados por las consecuencias de las nuevas tecnologías.

Por otra parte, la difusión acelerada de las TIC estuvo acompañada de la aparición del término de Economía Basada en el Conocimiento (EBC). Foray y Lundvall

(1996) establecieron la relación entre ambos, afirmando que el sistema de las TIC provee a la EBC de una nueva y diferente base tecnológica que cambia radicalmente las condiciones de producción y distribución del conocimiento, así como su ensamble en el sistema de producción. El cuestionamiento de Solow acerca de la real vinculación entre las TIC y la productividad (la Paradoja de Solow) propició diversos estudios como el de Greenspan (2000) o el de Brynjolfsson (2003) que permitieron establecer claros indicios sobre la relación positiva existente entre productividad y la TIC.

Sin embargo, la posibilidad de hacer realidad el elevado potencial depende de las estrategias y cambios estructurales que implementen las empresas del sector. Precisamente R. Nelson (1991) ha reconocido que la estructura, la estrategia y las capacidades centrales son los rasgos que definen el carácter de una empresa estable. Las empresas competitivas ajustan su estructura a los cambios de estrategia a pesar de que esa reorganización implica costos considerables para ellas.

Según Drucker (1998), las organizaciones de la nueva era han constatado el poder de la tecnología, no sólo como capacidad competitiva sino como agente promotor de cambios profundos en las Formas Organizativas (FO); por ello, las Nuevas Formas Organizativas (NFO) que responden a la necesidad de alinear estrategias – estructura – procesos de dirección (Miles et al. 1997) se ven condicionadas por los profundos cambios del entorno, entre ellos los cambios tecnológicos y económicos. Desde esta perspectiva y considerando además los estudios hechos por Chandler (1962), en los que logra confirmar la relación entre la Tecnología, la estrategia y la estructura.

El impacto de las nuevas tecnologías sobre las economías más desarrolladas y, en particular, sobre la norteamericana ha sido llamado por algunos economistas como la nueva economía, en cambio autores europeos asocian el cambio económico al tránsito hacia la denominada EBC. Hay especialistas que opinan que no son términos idénticos (nueva economía, sociedad de la información y sociedad del conocimiento) y sugieren etapas sucesivas de desarrollo (Arcos Sánchez, 2001). Lundvall (2003) considera que la EBC es ante todo una economía de aprendizaje y asegura: “En esta ‘nueva era’ lo que resulta clave es la capacidad para aprender de las personas, de las organizaciones, de las redes y de las regiones. Aprender a enfrentarse y a usar el potencial completo de las nuevas tecnologías [...]”.

A pesar de que el conocimiento científico y tecnológico tiene una importancia clave, el conocimiento acerca de cómo organizar y gestionar las actividades económicas, especialmente aquellas que comprenden la aplicación de nuevas perspectivas científicas y tecnológicas también es un determinante crucial del rendimiento económico. Este progreso organizacional y de gestión está cobrando importancia a medida que aumenta el contenido científico y tecnológico de la actividad económica. Actualmente, resulta un lugar común hablar del análisis y la creación de "capacidades de aprendizaje" de una empresa como una actividad económica fundamental, o de la heterogeneidad de las capacidades "cognitivas" de las organizaciones. Por consiguiente, el conocimiento es básico en la economía por su contribución a los incrementos de productividad, a la formación y el crecimiento de nuevas industrias y su aporte a los cambios organizacionales necesarios para aplicar eficazmente nuevos conocimientos.

Ahora bien, el incremento de la productividad en el tejido productivo no sería posible sin un mecanismo intermediador; es decir, a través del cual se produce esa difusión del conocimiento hacia todas las ramas y sectores de la actividad económica. Ese mecanismo intermediador ha sido las TIC. Para Lundvall (2001), Steinmueller (2001) y otros evolucionistas la incorporación masiva de las TIC a la economía y sociedad supone un cambio radical, el tránsito a una nueva etapa de desarrollo.

Lundvall (2003) asegura que hay que recurrir al concepto de "paradigma técnico económico" desarrollado por Freeman y Pérez (1988) en los ochenta para poder comprender la magnitud del cambio al que asistimos en la época actual. El esclarecedor concepto de Freeman y Pérez estaba acompañado del término "factor clave". En cada paradigma hay un "factor o núcleo clave" que sirve de vehículo para la difusión de la revolución tecnológica de una rama a otra y a escala global. Este factor clave ejerce una influencia decisiva sobre la estructura de costos relativos, capaz de servir como mecanismo de difusión en todo el sistema económico, permitiendo así que se incorpore el nuevo paradigma en el sentido común de tecnólogos, ingenieros y gerentes (Pérez, 1986).

Es importante destacar que tanto los evolucionistas, como los economistas neoclásicos, coinciden en que los efectos de las TIC sobre la productividad se producen sólo en el largo plazo (García y Cordero, 2007). David (1991) ha sostenido que el periodo de adaptación institucional y organizacional siempre sería largo para una tecnología radicalmente nueva. Sin embargo, estudios diversos han puesto de manifiesto que los efectos positivos de las TIC exigen una reforma de la estructura organizativa de la empresa. Esto es, entienden que se hace necesaria

una transformación interna (y externa) que permita extraer todos los beneficios de dicha inversión. Al respecto Ontiveros et al. (2004) afirman que “las TIC no son la panacea y que la diferenciación que pueden deparar, las TIC es (sic) tanto más factible cuanto más estrechamente acompañadas se encuentren de otras ventajas competitivas no estrictamente tecnológicas y, en todo caso, con la adaptación organizativa correspondiente”. En el mismo sentido ha trabajado Lundvall (2003) en un proyecto de investigación sobre la economía danesa; él partió del supuesto de que las empresas que introdujeron TIC sin combinarlas con inversiones en la capacitación de los empleados, sin hacer cambios en la dirección y sin modificar la organización de trabajo tuvieron un efecto negativo sobre el crecimiento de la productividad que duró varios años.

Es por eso que en adelante veremos el cómo debe de Organizarse, abordando las principales Formas de Organización (FO), planteadas por diversas escuelas y teorías de la Administración y como que reconocen los especialistas de hoy como principales estructuras que diseñan las empresas para implantar las estrategias seleccionadas por sus directivos.

2.3. NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS Y SU ORIGEN EN LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.

Según Miles et al. (1997:7), las Formas de Organización representan “una manera lógica de dar forma a la estrategia, a la estructura y a los procesos de dirección de una organización en un todo efectivo”. La estrategia define en una organización el qué se hará y la estructura el cómo. Por ello, Chandler (1962) propone que la estructura sigue a la estrategia porque en su estudio sobre Sears Roebuck, Standard Oil, Du De esta forma, las fo corresponden a las exigencias de su tiempo, evolucionando en tres épocas: estandarización, personalización e innovación (Miles et al., 1997). A partir de García y Cordero (2007), a continuación se sintetizan las características de las tres épocas antes mencionadas y cómo evolucionaron a través de ellas las Formas de Organización:

Pont y General Motors constató, entre otras cosas, que: a) cada estrategia que se planteaba en dichas empresas ocasionaba problemas administrativos producto de una estructura no adecuada para llevarla a cabo, y b) la modificación de la estructura organizacional permitía manejar mejor la implementación de la estrategia.

- a) La estandarización transcurre desde finales del siglo XIX hasta nuestros días, en esta época la división del trabajo fomenta la especialización, lo que enfatiza la economía del tiempo donde se ejercen e imponen controles y se hacen grandes esfuerzos por establecer una eficiente organización del trabajo. Taylor, Fayol y Weber contribuyen al llamado enfoque clásico de la administración, en el cual bajo una visión mecanicista, "las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica" (Kikta, 1999: 457).

Esta etapa en la evolución de las Formas de Organización se enmarca en la teoría clásica tradicional en la cual:

[...] surge la idea de que la organización y su aplicación moderna deberían ser sistemas que actúen tan eficientemente como sea posible, por lo que se desarrolla un concepto de racionalidad burocrática mecanizada donde cada persona, unidad, departamento, debe desarrollar un rol específico en la organización. (Katz y Kahn, 1990:83)

Weber afirmó que la organización burocrática permitiría administrar de manera óptima en tiempos de cambios acelerados. Nada más alejado de la realidad, pues como predijo Bennis (1965: 31-35) "[...] la burocracia funciona perfectamente en una estructura piramidal de autoridad, con el poder concentrado en unos pocos. La burocracia es un aparato social muy adecuado para las áreas rutinarias".

Por su parte, Toffler (1970) señaló que la velocidad del cambio tecnológico caracterizaría el futuro de las organizaciones, cambios que han aparecido de manera brusca y que la burocracia no podría soportar al no dar respuesta oportuna a los llamados cambios tecnológicos.

No hay que desconocer que la visión burocrática o mecanicista ha resultado eficiente para realizar tareas específicas y reforzar el control organizacional, pero esta inflexibilidad dificulta la adaptación a las circunstancias que presenta el entorno, limitando la interconexión entre organización – entorno – organización.

- b) La personalización como época se ve condicionada por un mercado competitivo, el cual se inicia con claridad en la década de los sesenta. La calidad asociada a la competitividad como factor fundamental en la definición de Nuevas Formas Organizacionales rompe con el concepto de puesto individual, con tareas simples y fragmentadas; nace la necesidad de redefinir la estructura de las organizaciones, considerando para ello que "[...] no existe una forma óptima de organizar; es decir, toda organización que desee ser eficaz deberá procurar la congruencia entre su estructura y procesos internos y las contingencias o circunstancias específicas que la caracterizan" (Morgan, 1996:29-64).

En esta etapa las Formas de Organización se vuelven más informales, producto de las nuevas tecnologías, porque son éstas las que permitirán a la organización adecuarse al entorno y sobrevivir. La TIC llevará a las organizaciones a la adaptación de sus estrategias y, por ende, de su estructura para renovarse organizacionalmente.

La organización industrial, enmarcada en la economía industrial, tiene su mayor auge en la década de los ochenta; además, confirma a través de los trabajos teóricos y empíricos realizados en esa época (Caves y Porter, 1977; Porter, 1980, 1981; Lamb 1984; Schmalensee, 1985; Buzzell y Gale, 1987) que las Formas Organizaciones estaban orientadas a vincular la efectividad de las TIC como ventaja competitiva por sí misma, pero no se identificaba o pretendía reconocer el valor que genera la gestión de ésta.

- c) La innovación se da a finales de los ochenta del siglo XX, en esta época se hace énfasis en el proceso continuo de innovación y generación de conocimiento, siendo su gestión fundamental para la consolidación de éste como activo y factor diferenciador de las organizaciones (Miles et al., 1997). En esta fase se persigue el desarrollo integral de las personas a través de una comunidad que favorezca la innovación y la creatividad sin desconocer conceptos como autoridad, control o liderazgo. En el siglo XXI, dominado por la Economía Basada en el Conocimiento, las organizaciones requieren de relaciones de trabajo fluidas, flexibles y complejas que incrementen la habilidad de las mismas para obtener, procesar y utilizar información bajo condiciones de interdependencia (Gallardo et al., 1999).

2.4. NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES SURGIDAS POR LOS CAMBIOS TECNOLÓGICOS

Las formas organizacionales más relevantes de esta fase de innovación son: a) la forma adhocrática (Mintzberg, 1984), b) la forma hipertexto (Nonaka y Takeuchi, 1995), c) la forma hipertrébol (Rodríguez Antón, et al., 2001), d) la forma en red (Miles y Snow, 1986), y e) los equipos de trabajo.

- a) Forma adhocrática: se caracteriza por la diferenciación horizontal y gran descentralización. Toffler (1993) señala que la adhocracia es un modo de vida de la empresa, que va más allá de la existencia de pequeños grupos internos, y que

le permiten amoldarse con rapidez y flexibilidad a un entorno cambiante y complejo. Para responder con velocidad a los cambios se estimula la coordinación interfuncional.

- b) Forma hipertexto: es una organización en red basada en el conocimiento y aprendizaje organizacional, que puede crear unas formas de relaciones e interacciones a través de redes telemáticas tanto internas como externas. Es una forma compuesta por una superposición de capas o estratos cuya meta es brindar una base estructural para la creación del conocimiento organizacional. Tal como en un software de aplicación, “[...] el hipertexto permite al usuario acceder a varias capas” (Nonaka y Takeuchi, 1995). Estas capas son: los equipos de proyectos, la base del conocimiento y el sistema de negocios. La clave de esta forma está en la habilidad de los individuos de acceder a las diferentes capas e interactuar de manera tal que formen un ciclo dinámico de generación de conocimiento.
- c) Forma hipertrébol: esta FO combina la forma hipertexto de Nonaka y Takeuchi (1995) y la forma trébol de Handy (1995); se refuerza el trabajo en equipo a objeto de promover el proceso innovador a través del establecimiento de proyectos. Cada hoja corresponde a una función: 1) el núcleo del trébol está compuesto por profesionales altamente calificados vinculados a los objetivos, 2) otra hoja se asocia a aquellas funciones que se puedan terciarizar por no tener valor estratégico, y 3) la última hoja agrupa a trabajadores a tiempo parcial y temporal.
- d) Forma en red; se caracteriza por el total achatamiento de su estructura porque la autoridad se basa en el conocimiento y no en los niveles jerárquicos. Tienen gran importancia las relaciones internas como las externas; por ello, se distinguen tres tipos de redes: 1) red interna, 2) red estable y 3) red dinámica (Miles y Snow, 1995). Esto requiere de flujos de información constante que permita la comunicación inter e intraorganizacional.
- e) Equipo de trabajo (ET); las FO descritas hasta ahora pueden constituir un Equipo de Trabajo (ET) en sí, pero para que pueda considerarse que la organización toma esta FO debe cumplir determinados requisitos y principios.; una cultura basada en el compromiso colectivo, la continuidad de la interacción social, la creación de una conciencia recíproca, la estabilidad de las relaciones en el tiempo y la estructura de los roles (Olmsted, 1989). El ET como FO será analizado posteriormente, vinculando sus aportes a la EBC.

Pettigrew (2003) plantea cinco formas de organización que si bien no son objeto de análisis en el presente trabajo, es relevante mencionarlas con el fin de reconocer la evolución constante de las FO en la actualidad. Las cinco nuevas formas organizacionales planteadas por Pettigrew a partir de la consideración de las dimensiones anteriores son: a) forma “N”, o forma Network, b) corporación horizontal, c) organización en los límites, d) forma celular, y e) forma federal.

2.5 LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES Y EL SISTEMA DE EMPRESA INTELIGENTE (SEI)

Por último, Basurto (2005) plantea un Sistema de Organización que representa una alternativa completa y real, a la par de un Sistema Piramidal denominado Sistema de Empresa Inteligente (SEI) que considera el conocimiento como el principal activo, a través del auto-aprendizaje continuo de las personas, trabaja en base a la innovación de estas personas utilizando la tecnología como palanca de desarrollo, promoviendo una estructura operativa que se flexibilice, para trabajar con procesos complejos orientados al cliente externo y al mismo tiempo atendiendo al cliente interno, poniendo a la actividad en primer plano y la autoridad en segundo.

La nueva forma organizacional planteada por Aníbal Basurto Amparano a partir de la generación natural de la persona libre, el intrapreneur, fomenta además la cultura de competitividad para lograr el liderazgo de mercado en la empresa y trascendencia de la persona.

Hasta ahora se ha realizado una revisión de los fundamentos teóricos que enmarcan el presente estudio, aproximándonos a los constructos que se pretenden relacionar. Ello nos permitirá en el próximo apartado sustentar el diseño de la metodología, la definición de los constructos y sus respectivas variables.

2.6 LA TEORIA DE LAS LIMITACIONES

Según Goldratt la meta de una empresa es ganar dinero, ahora y en el futuro. Los empresarios invierten su dinero en una empresa en lugar de hacerlo en el banco para obtener una mayor rentabilidad. Puede parecer una meta fría. ¿Dónde queda el compromiso con la sociedad y con las personas? Tomada en su contexto se pueden extraer consecuencias de esta meta que sí tienen en cuenta a la sociedad y a las personas.

Lo que sí está claro es que, si la meta es ganar dinero, todo lo que se haga para llegar a esta meta estará bien, y todo lo que aleje a la empresa de esta meta será negativo.

Mark Twain dijo que "el sentido común es el menos común de los sentidos". es decir, si el objetivo está claro, y no se dan los pasos necesarios para acercarse a él, es porque hay algo que lo impide.

Ese obstáculo que impide que la empresa alcance su meta son las limitaciones del sistema (en inglés, constraints). Estas limitaciones puede ser una política de ventas o de contratación; también puede ocurrir que la limitación sea el mercado; pero lo más frecuente es que la limitación se encuentre dentro del sistema productivo, es decir, que exista un recurso con capacidad insuficiente.

Esos recursos son los cuellos de botella y marcan el ritmo de la producción. La idea de cuello de botella es muy gráfica y, aunque no es original de Goldratt, ha sabido adjudicarse el concepto.

Otro obstáculo importante que aparece en las empresas es Murphy. Nadie sabe el motivo de por qué se cumplen la mayoría de las Leyes de Murphy, las cuales muchas veces se trata de percepciones subjetivas y siempre en situaciones negativas.

Sin embargo, Goldratt mantiene que una de las Leyes de Murphy, concretamente, "Las cosas siempre van mal en el peor momento posible" se cumple a menudo en las empresas. Tanto es así que se llega a hablar de un operario especial (Murphy), que trabaja sin cobrar, y que su tarea consiste en estropear las máquinas en el momento más inoportuno, o ayudar a un operario imprescindible a ponerse enfermo la víspera de un día crucial.

Sin embargo, Goldratt mantiene que una de las Leyes de Murphy, concretamente, "Las cosas siempre van mal en el peor momento posible" se cumple a menudo en las empresas. Tanto es así que se llega a hablar de un operario especial (Murphy), que trabaja sin cobrar, y que su tarea consiste en estropear las máquinas en el momento más inoportuno, o ayudar a un operario imprescindible a ponerse enfermo la víspera de un día crucial

Si se estropea una máquina durante una hora la línea nunca será capaz de recuperar ese tiempo y la producción será menor que la esperada. Estos pequeños desajustes en el tiempo de producción (que no tienen por qué ser tan acusados como una avería) se producen a menudo durante el mes, por lo que al final de este intervalo, la planificación prevista no se cumple. El indicador que permite controlar la evolución de esas pequeñas paradas o pérdidas de rendimiento ya se estudió.

En empresas más complejas no resulta sencillo comprobar este principio y Goldratt recurre a un ejemplo militar para demostrarlo. Además, servirá como base para la metodología de trabajo que propondrá. En el ejemplo, el material fluye en sentido contrario a la marcha de los soldados.

En la formación anterior de soldados, el tamaño de cada uno refleja su capacidad para caminar. Lógicamente, la forma física de algunos soldados es superior a la de otros y, aunque el ritmo sea constante, la distancia entre ellos variará. Si, por algún motivo, uno de los soldados se retrasa, los que están después de él en la fila también lo harán, abriéndose un hueco entre el soldado anterior a la parada y el resto del pelotón. Si el soldado retrasado tiene fuerza suficiente será capaz de cerrar el hueco abierto, pero ¿podrán todos los soldados retrasados unirse al grupo de cabeza?

Lo mismo sucede en las fábricas. Algunos recursos sufren variaciones en su ritmo de trabajo debido, por ejemplo, a la falta de material, a una avería, a desviaciones en el tiempo de producción,... La mayoría de estas fluctuaciones no pueden eliminarse por completo y, por tanto, se debe buscar la solución de otra forma. Con el objetivo de ayudar a las empresas en su camino hacia la meta, Goldratt desgrana en su libro *La Meta*, una metodología llamada DBR (formado por las iniciales de Drum, Buffer, Rope) que resulta ser la aplicación de su Teoría de las Limitaciones al área de producción. La técnica del DBR consta de cinco pasos fundamentales que, en los siguientes puntos, se describen en detalle:

1. Identificar el cuello de botella.
2. Decidir cómo explotar el cuello de botella.
3. Subordinar todo a la decisión anterior.
4. Elevar el cuello de botella.
5. Si se ha eliminado el cuello de botella volver al paso 1.-

El cuello de botella es el recurso con capacidad limitada. Según Goldratt sólo existe un recurso con la capacidad más pequeña. Para localizarlo se puede analizar el cociente entre la carga y la capacidad de los recursos. Se entiende por carga la suma del tiempo de procesamiento y el tiempo de cambio de los trabajos asignados a la máquina. La capacidad es el tiempo del que dispone el recurso para realizar esa tarea. También se puede descubrir visualmente, porque será una máquina con mucho inventario pendiente de procesar.

Si el cuello de botella limita la producción total del sistema, no tiene sentido producir más de lo que la limitación puede absorber. La mejor manera de controlar el sistema sería disponer el cuello de botella en el primer lugar del proceso de fabricación. De esta forma las piezas procesadas por esta máquina fluirían sin problemas hasta el almacén de productos terminados.

Lamentablemente en los procesos industriales, no pueden colocarse las máquinas en el orden que se quiera, y las restricciones del proceso obligan a respetar una secuencia de operaciones fija.

Lo que sí es posible es que el cuello de botella marque el ritmo al que deben suministrarse la materia prima, es decir, que sea el tambor del sistema (Drum). Las demás máquinas deben trabajar para que el cuello de botella no se pare, lo que obligará a aumentar el número de cambios, ya que la secuencia óptima de trabajo del cuello de botella no coincidirá con la del resto de máquinas.

Como consecuencia de lo anterior, bajará el factor de utilización de las demás máquinas y, debido a los sistemas de control de muchas empresas, el resultado global de la instalación, en lugar de ser mejor, empeorará, aunque la realidad sea diferente. Por este motivo Goldratt propone cambios en la forma de gestionar las empresas.

El sistema de planificación propuesto se llama PULL-PUSH. El funcionamiento del sistema, bajo estas condiciones debería ser el siguiente: Cuando el material llega a la línea las máquinas deberán procesarlo lo antes posible hasta llegar al cuello de botella (PULL). Una vez que se procesa en él las máquinas hasta el final del proceso deberán trabajar lo antes posible, ya que así antes se entregarán al cliente (PUSH).

Si la planificación de las demás máquinas se realiza de forma que, en el momento en que se necesitan en el cuello de botella, las piezas lleguen justo a esa máquina es probable que, en más de una ocasión, la limitación se detenga por falta de material; Para evitar que se pare el cuello de botella, hay que protegerlo, y para ello se recurre a un Buffer de tiempo, es decir, ¿cuánto antes se quiere que el material llegue a la máquina?

Si se quiere aumentar la producción de todo el sistema es necesario aumentar la capacidad del cuello de botella. Existen numerosas maneras de conseguirlo. La opción elegida dependerá, en gran medida, de los costos:

- Mejorar la eficiencia global del equipo (OEE).
- Evitar que se procesen en el cuello de botella artículos defectuosos.
- Buscar otra máquina similar dentro de la fábrica o comprar una nueva.
- Reajustar los tamaños de lotes de procesamiento.

- Subcontratar parte de los pedidos (sólo la operación crítica).
- Puede ser conveniente comprar, en lugar de producir, algún artículo para aliviar el cuello de botella.

En el supuesto de que se haya conseguido aumentar la capacidad del cuello de botella, mediante cualquiera de los métodos descritos, ya no será necesario seguir mejorando la misma máquina. No hay que dejarse llevar por la inercia y se debe buscar el siguiente cuello de botella. Esta etapa de la metodología DBR busca la mejora continua en los métodos de trabajo.

Al final del proceso, la limitación abandonará la planta de producción, y será entonces el mercado el punto que deberá abordarse. Al conseguir nuevos pedidos es posible que surja un nuevo cuello de botella en el proceso productivo. Este ciclo de mejora no tiene fin.

La metodología descrita en el apartado anterior resulta de utilidad en un gran número de situaciones, sin embargo, no es aplicable a sistemas complejos; por lo tanto al tratarse de un proceso servicio el de la Oficina de Tesorería de la Zona Villahermosa de CFE existe la posibilidad de elevar su capacidad, lo que supondría elevar la capacidad de toda la empresa.

Este también se puede complementar con la filosofía de justo a tiempo (Just In Time) el cual propone formar líneas por familias de productos y nivelar la producción. De esta forma, el cuello de botella por línea suele ser único e independiente de la secuencia de producción. Por desgracia, no siempre es posible agrupar los productos en familias. El caso de cuellos de botella móviles tampoco se resuelve en la Teoría de las Limitaciones, pero para este caso los tipos de comprobantes tienen un límite y una vigencia con la tendencia a dejar solo un tipo de comprobante fiscal CFDI, para el cual debemos tener preparada a la oficina de Tesorería.

2.6 LA RESOLUCIÓN MISCELÁNEA FISCAL Y LA OBLIGACION DE MODIFICAR

La legislación mexicana define a los CFD's y CFDI's como CFD, el Comprobante Fiscal Digital. CFDI, el Comprobante Fiscal Digital a través de Internet o Factura Electrónica (Resolución miscelánea fiscal 2010)

Para los efectos del artículo 29, noveno y décimo párrafos del CFF, las personas físicas y morales podrán emitir comprobantes fiscales digitales como comprobantes de las operaciones que realicen, siempre que cumplan además de los requisitos señalados en el mismo precepto, con los siguientes:

I. Que los registros que realice el sistema electrónico en el que lleven su contabilidad, apliquen el folio asignado por el SAT y en su caso serie, a los comprobantes fiscales digitales.

II. Que al asignarse el folio, y en su caso serie, se registre de manera electrónica y automática en la contabilidad, al momento de la emisión del comprobante fiscal digital la referencia exacta de la fecha, hora, minuto y segundo, en que se generó el comprobante fiscal digital conforme al formato señalado en el Anexo 20 de RMF; tratándose de la emisión de comprobantes fiscales digitales en lugar distinto al domicilio, se considerará que se cumple con el requisito señalado en el párrafo anterior cuando se registre electrónicamente la información contable dentro del término de 24 horas siguientes a la generación del comprobante fiscal digital. Este registro deberá hacer referencia exacta de la fecha, hora, minuto y segundo en que se generó el comprobante fiscal digital

III. Que el sistema electrónico en que se lleve la contabilidad tenga validaciones que impidan al momento de asignarse a los comprobantes fiscales digitales, la duplicidad de folios, y en su caso de series, asegurándose que el número de aprobación, año de solicitud, folio y serie en su caso, corresponda a los otorgados para comprobantes fiscales digitales.

IV. Que el mencionado sistema genere un archivo con un reporte mensual, el cual deberá incluir la FIEL del contribuyente,

Que genere sellos digitales para los comprobantes fiscales digitales, según los estándares técnicos y el procedimiento descrito en el rubro D "Generación de sellos digitales para comprobantes fiscales digitales"

Para los efectos del artículo 29, penúltimo párrafo del CFF la verificación de la autenticidad de los folios que se les hayan autorizado, así como la vigencia de los certificados de los sellos digitales que los soportan, podrá llevarse a cabo utilizando la página electrónica del SAT, cuando los contribuyentes así lo consideren.

Para los efectos del artículo 29, fracción IV, tercer párrafo del CFF, los contribuyentes que emitan y reciban comprobantes fiscales digitales, deberán almacenarlos en medios magnéticos, ópticos o de cualquier otra tecnología.

Los contribuyentes deberán mantener actualizado el medio electrónico, óptico o de cualquier otra tecnología, durante el plazo que las disposiciones fiscales señalen para la conservación de la contabilidad, así como tener y poner a disposición de las autoridades fiscales, un sistema informático de consulta que permita a las mismas, localizar los comprobantes fiscales digitales expedidos y recibidos, así como la revisión del contenido de los mismos.

El SAT considerará que se cumple con los requisitos para almacenar los comprobantes fiscales digitales establecidos en esta regla, cuando los contribuyentes almacenen y conserven los citados comprobantes sujetándose estrictamente a lo dispuesto por la Secretaría de Economía en la Norma Oficial Mexicana No. 151 vigente (NOM-151), publicada en el DOF y mantengan en todo momento a disposición del SAT los elementos necesarios para su verificación y cotejo.

Para los efectos del artículo 29, fracción IV, primer párrafo del CFF, las impresiones de los comprobantes emitidos de conformidad con este Capítulo, tendrán los mismos alcances y efectos que los comprobantes fiscales digitales que les dieron origen.

El contribuyente podrá contratar los servicios de uno o más proveedores de servicios de generación y envío de comprobantes fiscales digitales, siempre que se manejen series de folios y certificados de sello digital diferentes entre cada proveedor.

Los contribuyentes que opten por emitir comprobantes fiscales digitales a través de un proveedor de servicios de generación y envío de comprobantes fiscales digitales, podrán emitir de manera simultánea comprobantes fiscales digitales por sus propios medios; para lo cual deberán presentar, dentro de los treinta días siguientes a la fecha de inicio de operaciones bajo este procedimiento, escrito libre

ante la ALSC que corresponda a su domicilio fiscal en el que se manifieste que se optó por emitir de forma simultánea los citados comprobantes.

Para los efectos de las reglas II.2.8.1. y II.2.8.5., la administración y control de los certificados de sello digital la podrá tener el contribuyente emisor o el proveedor de servicios de generación y envío de comprobantes fiscales digitales, para éste último caso, deberá estar regulado de forma contractual.

El número de serie de los certificados de sello digital deberán ser especificados en el contrato que celebren el contribuyente y el proveedor de servicios de generación y envío de comprobantes fiscales digitales, mismos que deberán ser revocados al término de la relación contractual (RMF 2010, eds)

Al revisar el tratamiento que se le da a la facturación electrónica en otros países, encontramos que en términos globales a la normatividad europea, la dan la validez de la factura electrónica mediante la normativa comunitaria en donde se regula que la factura transmitida y conservada digitalmente y establece como requisito genérico para su aceptación que se garantice la integridad del contenido y la autenticidad de origen en su transmisión y puesta a disposición. (Martos 2011)

los Estados miembros deben aceptar las facturas transmitidas por vía electrónica, a condición de que en su transmisión se garantizase la autenticidad de su origen y la integridad de su contenido, considerando satisfechos estos requisitos, cuando se utilice firma electrónica avanzada y un sistema de intercambio EDI.

Son tales los requisitos que ahora tienen añadidos la recepción y almacenamiento de comprobantes fiscales que merecen especial atención ya que se han convertido en un cuello de botella dentro de la Oficina de Tesorería de la Zona Villahermosa, El concepto de cuello de botella, tan antiguo como la producción en línea, ha sido explotado y analizado por Goldratt hasta el punto de que parece que lo hubiera inventado él.

Capítulo III

Metodología de la investigación

CAPITULO III METODOLOGIA A EMPLEAR PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de investigación del presente trabajo es del tipo estudio de caso, con un alcance descriptivo, mismo que fue llevado a cabo mediante la técnica de estudio longitudinal de tendencia ya que está enfocada a medir a un grupo específico de personas en diversos tipos y momentos para conocer con precisión los datos de las variables, sus relaciones en dos o más momentos; enfocándonos a conocer como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés del estudio de caso; siendo esta un investigación con enfoque cuantitativo ya que busca ser lo más objetiva posible, y se encuentra limitada a como un mismo grupo de sujetos; la oficina de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa; implemento una nueva forma de organización ante la influencia de una TIC.

Se analiza profundamente la oficina de Tesorería de la Zona Villahermosa de CFE para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría. (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008). Mertens (2005) conciben el estudio de caso como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad.

El presente estudio, se ubica en una situación real, un problema que es identificado por el investigador para proponer una o varias soluciones, sin manipular variables; siendo esta la primordial propuesta, la del diseño de la estructura organizacional de la oficina de Tesorería de la Zona Villahermosa de CFE; según (Hernández, 2005:267) menciona que para un estudio experimental el individuo crea o construye una situación, en la no experimental no se construye nada, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador; por lo que este análisis constituye un estudio no experimental.

3.1 ANALISIS DOCUMENTAL

LEGISLACIÓN FISCAL

La legislación mexicana estableció la obligación de expedir documentos digitales en la reforma del Código Fiscal de la Federación (CFF) publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 07 de diciembre de 2009 donde definió que los comprobantes que expidan los contribuyentes por las actividades que realicen deben emitirlos mediante documentos digitales a través de la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria “Artículo 29. Cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes por las actividades que se realicen, los contribuyentes deberán emitirlos mediante documentos digitales a través de la página de Internet del Servicio de Administración Tributaria. [...]” También definió parte de sus características, “Artículo 29.[...] Los comprobantes fiscales digitales deberán contener el sello digital del contribuyente que lo expida, el cual deberá estar amparado por un certificado expedido por el referido órgano desconcentrado, cuyo titular sea la persona física o moral que expida los comprobantes. [...]” y estableció la obligación de quienes los reciban deberían solicitar el comprobantes respectivo. “Artículo 29.[...] Las personas que adquieran bienes, disfruten de su uso o goce, o usen servicios deberán solicitar el comprobante fiscal digital respectivo.”

La Resolución miscelánea fiscal complemento los requisitos que los comprobantes fiscales digitales deberían contener, con lo señalado en el capítulo II.2.20. “Medios electrónicos”

El Comprobante Fiscal Digital (CFD), mejor conocido como Factura Electrónica, es la representación digital de los comprobantes autorizados por el SAT, a diferencia del comprobante fiscal tradicional, el CFD es generado, almacenado y emitido a través de medios electrónicos. Un CFD puede ser: Factura, Nota de Crédito, Nota de Cargo, Recibo de Honorarios, Comprobantes de donativos, Recibos de Arrendamiento y Cartas Porte.

En resumen la emisión de los Comprobantes Fiscales Digitales se encuentra soportada en las siguientes disposiciones:

- Artículo 29 del Código Fiscal de la Federación
- Regla II.2.20.5 y II.2.20.7 de la Resolución de la Miscelánea Fiscal para el 2008

- Anexo 20 del Diario Oficial de la Federación del 21 de Diciembre de 2009 <http://www.cddhcu.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8.pdf>

El argumento mediante por el cual las autoridades hacendarias implementan los Comprobantes Fiscales Digitales es respondiendo a la siguiente pregunta ¿Qué beneficios se obtienen al emitir CFD's?

- Simplificación en el proceso de generación y emisión de comprobantes fiscales.
- Mejor servicio al cliente.
- Disminución de errores en el proceso de facturación.
- Ahorros importantes en impresión de comprobantes fiscales.
- Tendencia a la desaparición del archivo físico.
- Ahorros importantes en mensajería local y foránea.
- Aumento en la productividad y rentabilidad general del proceso de facturación.
- Aumento en la imagen tecnológica de la empresa.
- Aumento en la inteligencia de negocios con la integración de información.
- Responsabilidad Ecológica.

Sin embargo, el Diario Oficial de la Federación publicado el 7 de Diciembre de 2009 en el DECRETO por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de las Leyes del Impuesto sobre la Renta, del Impuesto a los Depósitos en Efectivo y del Impuesto al Valor Agregado, *del Código Fiscal de la Federación* y del Decreto por el que se establecen las obligaciones que podrán denominarse en Unidades de Inversión; y *reforma y adiciona diversas disposiciones del Código Fiscal de la Federación* y de la Ley del Impuesto sobre la Renta, publicado el 1 de abril de 1995, dentro de sus *Disposiciones Transitorias del Código Fiscal de la Federación* se estableció en su Artículo Décimo, Fracción I y II lo siguiente:

La obligatoriedad para que a partir del 1º de Enero de 2011, todos aquellos contribuyentes que generan y emiten comprobantes fiscales, lo hicieran conforme a las reformas del Artículo 29 y 29 – A, (documentos digitales) y;

Los contribuyentes que a la fecha de entrada en vigor de la reforma al artículo 29 del Código Fiscal de la Federación, tengan comprobantes impresos en

establecimientos autorizados por el Servicio de Administración Tributaria, podrán continuar utilizándolos hasta que se agote su vigencia, por lo que éstos podrán ser utilizados por el adquirente de los bienes o servicios que amparen, en la deducción o acreditamiento, a que tengan derecho conforme a las disposiciones fiscales. Transcurrido dicho plazo, sin que sean utilizados, los mismos deberán cancelarse de conformidad con lo dispuesto por el Reglamento del propio Código.

Esta exención, exclusión, prerrogativa, excepción, posibilidad dejó una ventana de tiempo de un año, 1° de enero 2010 a 1° de enero de 2011, a los contribuyentes en general y a la Oficina de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa controlando la recepción de diversos tipos de comprobantes

Cuadro 1.



Fuente: Realización propia, con base en la miscelánea fiscal 2010.

NORMATIVIDAD INTERNA DE CFE

Ante la situación y obligatoriedad presentada por la legislación fiscal surgieron algunos cambios en la normatividad interna de la Comisión Federal de Electricidad, los cuales podemos enumerar rápidamente.

1. Modificación al Manual Institucional de Procedimientos Administrativos de la Tesorería de septiembre de 2012, (ANEXO 1)
2. Circular XJ001/0194/2010 de fecha 10 de diciembre de 2010 la Subdirección de Control Financiero, de la Dirección de Finanzas de Comisión Federal de Electricidad (ANEXO 2)
3. Circular No. XJ001/0098/2012 de fecha 28 de junio de 2012, (ANEXO 3) la Subdirección de Control Financiero, de la Dirección de Finanzas de Comisión Federal de Electricidad

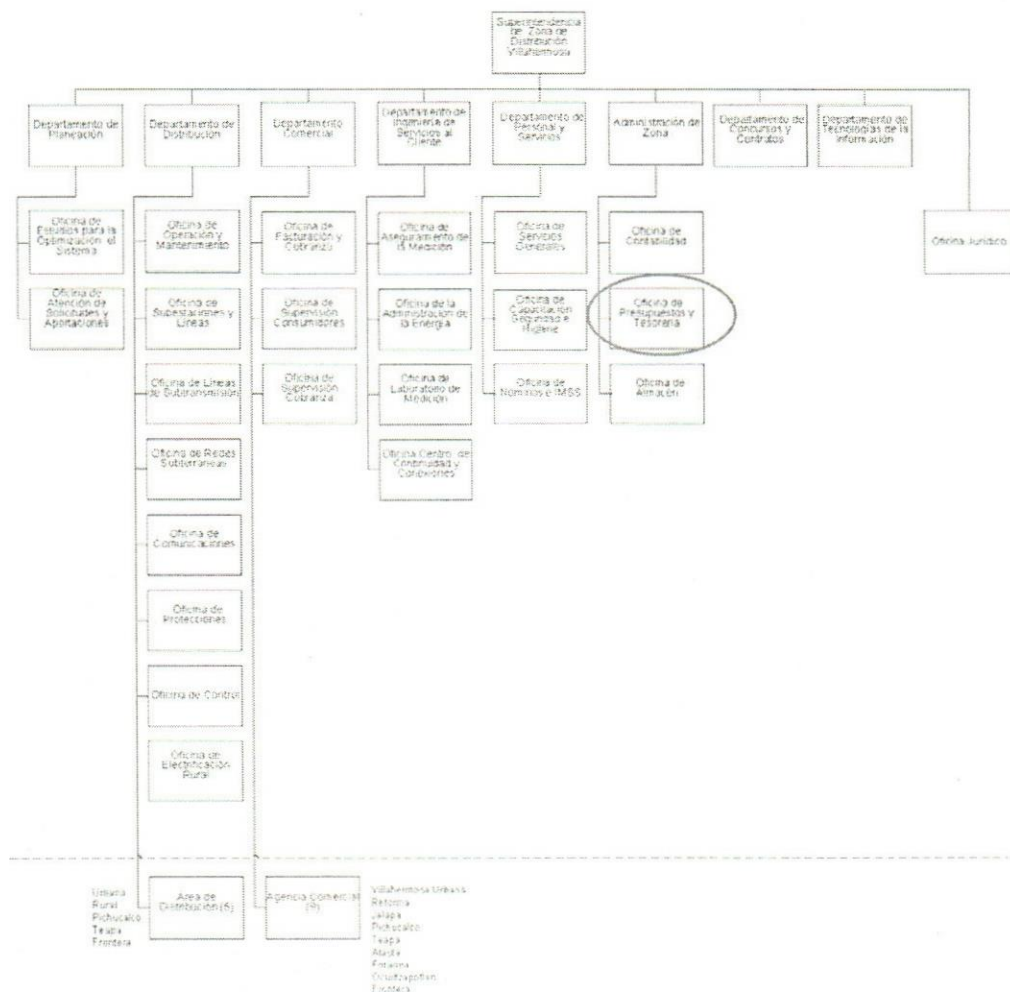
Aunque extensos, en materia fiscal, no dieron respuesta clara sobre el cómo deberían adoptarse los cambios y obligaciones respecto a la recepción y control de Comprobantes Fiscales Digitales y sobre todo ante la entrada de una TIC, por lo que surgen en cada espacio de la CFE encargadas de este control, diversas maneras de atender esta obligación, siendo esta una Nueva Forma de Organización (NFO) la que observaremos, así como, la transformación o nuevo diseño que requiere el equipo de trabajo para afrontar esta nueva forma de trabajo, a fin de demostrar que la Tecnología de Información y Comunicación por sí sola no modifica estructura de una Organización, en esta era del Conocimiento.

3.2 ANALISIS DE PUESTOS Y FUNCIONES

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La Oficina de Tesorería de Zona Villahermosa se encuentra ubicada en el Departamento de la Administración de Zona de la Zona de Distribución Villahermosa, de la División de Distribución Sureste, como lo establece el manual de Organización vigente de fecha 20 de junio de 2012 (ANEXO 4); en el nivel 1.1.5.0.8.0.8.6.0.2 Oficina de Presupuestos y Tesorería de la Estructura Orgánica 1.1.5.0.8.0.8 Superintendencia de Zona de Distribución Villahermosa, de la División Sureste. Fig.6

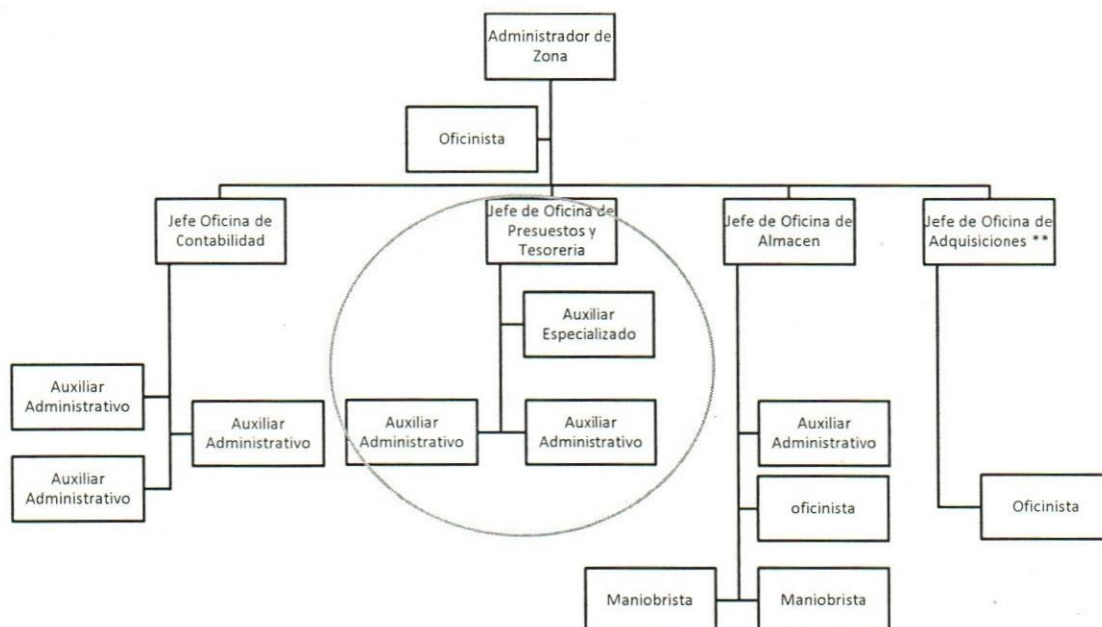
Fig.6 Organigrama de la Zona de Distribución Villahermosa



Fuente: Manual de organización anexo 1

La Oficina de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa, se integra de un Jefe de Oficina un auxiliar especializado y dos auxiliares administrativos, como a continuación se indican. Fig. 7

Fig. 7 Organigrama de la administración de Zona de Distribución Villahermosa



Fuente: Departamento de Personal y Servicios

Siendo sus funciones entre otras como siguen:

Atender las políticas, normas y procedimientos del flujo de efectivo, para el control de los ingresos y egresos derivados de las operaciones que realizan las áreas de las Superintendencias de Zona de Distribución.

Realizar la recepción, glosa de documentos fiscales, programación y pago, en todas las operaciones efectuadas por las áreas apegándose a las políticas, normas y procedimientos relativos, verificando previamente el respaldo documental correspondiente.

Asesorar en la planeación y elaboración de los proyectos de presupuestos anuales de gastos de explotación, con base a la normatividad vigente para cuantificar las necesidades y productos financieros de los programas de trabajo de las áreas, así como solicitar las adecuaciones o modificaciones a los presupuestos.

Dar seguimiento junto con las áreas al control presupuestal, para cumplir con las metas establecidas del ejercicio fiscal y devengable.

Vigilar el ejercicio de los programas de tesorería, para evitar desviaciones al techo financiero.

Elaborar las conciliaciones Bancario-Contable, para llevar control de los recursos financieros.

Estandarizar y mantener los procedimientos para la guarda y custodia de fondos y valores de Comisión Federal de Electricidad, así como coadyuvar a la recuperación de adeudos.

Suscribir en forma mancomunada todos y cada uno de los cheques que se expiden dentro del ámbito de la competencia de su zona.

Además de las funciones anteriores, le corresponden las funciones adjetivas que le apliquen, señaladas en el presente manual.

La recepción de comprobantes fiscales realizada en la Oficina de Tesorería de la Administración de Zona Villahermosa, se hace con base a un programa de recepción de diario de facturas los 5 días de la semana, 20 veces al mes y aproximadamente 240 veces en el año, esta actividad se realiza por medio del personal que integra la oficina de Tesorería de Zona.

Los dos auxiliares administrativos, son responsables los egresos y son quien se encargan respectivamente de recibir de parte de los proveedores y acreedores empleados, los comprobantes fiscales que ampararan los compromisos de pago de la Zona Villahermosa ya sea derivados de operaciones contractuales, órdenes de compra local, ordenes de servicio local o adquisiciones y servicios menores, estos auxiliares administrativos deben validar que en su conjunto la documentación recibida corresponda a las operaciones señaladas y los medios mediante el cual fueron contratados y/o adquiridos, además de validar que cumpla con los requisitos fiscales de deducibilidad incluidos en el código fiscal de la federación CFF; todo lo anterior de acuerdo con el procedimiento 3.2. Procedimiento para la elaboración de contrarrecibos, del Manual Institucional de Procedimientos Administrativos de la Tesorería (ANEXO 1).

MANUAL INSTITUCIONAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA TESORERIA

Manual Institucional de Procedimientos Administrativos de la Tesorería vigente data del 20 de febrero de 2012 y fue publicado – formalizado el 18 de septiembre del mismo año; este manual consta de 31 procedimientos de los cuales en esta última modificación, 10 se agregaron, 2 no sufrieron modificaciones y 19 fueron actualizados de los 21 que se tenían publicados anteriormente en la versión anterior de 15 de julio de 2008: El procedimiento de **Elaboración de Contrarrecibos**, el procedimiento para el Uso de Cajas de Seguridad, para Servicios Bancarios en la Concentración de Fondos, Dispersión de Recursos en la Chequera Saldo Cero, el de la Conciliación Contable-Bancaria, el de Cheques Devueltos de Terceros, el de Pago de Nóminas, el de la Previsión de Tesorería y Autorización de Techos Financieros, el de Control de Excedentes de Tesorería, el de Pago de Anticipos a Proveedores y Contratistas, el de manejo y Control de los Fondos Fijos, el de Pago Mediante el Sistema de Cadenas Productivas, el de la Formulación de Pagos con Fondos Fijos, el de la Formulación de Pagos con Cheque, el de la Formulación de Pagos con Transferencia Electrónica, el de Recursos bajo el Régimen de Aportaciones y el de la Recepción, Registro y Concentración de los Ingresos Distintos a la Venta de Energía Eléctrica.

De igual forma y con la finalidad de atender diversa problemática manifestada por las áreas operativas, se desarrollaron e incorporaron los 10 procedimientos: para la Apertura de Cuentas Bancarias, para la Solicitud, Seguimiento y Pago de Servicios Bancarios, para el Funcionamiento de Cuentas Bancarias bajo el Régimen de Aportaciones, para el Pago de Nóminas por Medios Electrónicos, para la modificación de Cuentas Bancarias, para la Cancelación de Cuentas Bancarias, para la Atención de cargos a la Cuenta Bancaria Saldo Cero, para la Salida de Pagos mediante Transferencias Electrónicas Masivas, para la Emisión de Facturas y para el Manejo de Billetes Presuntamente Falsos.

“El propósito que tiene el mencionado manual es de integrar los lineamientos que lleven a cabo la modernización necesaria para incrementar la eficiencia de sus tesorerías, orientar su gestión hacia prácticas de transparencia y control financiero, que le permitan en un contexto global, alcanzar con oportunidad y exactitud sus objetivos sociales y empresariales.

Este planteamiento de modernización modifica sustancialmente la filosofía de gestión basada en la centralización de sus funciones sustantivas, sustituyéndola por una filosofía participativa de todas sus áreas, mediante la conducción central de un órgano corporativo y establecer las condiciones necesarias para garantizar

la flexibilidad de las partes de su estructura y el funcionamiento de la entidad como un todo unitario"; objeto que vamos a tratar de complementar con el presente trabajo de investigación; proponiendo una nueva forma de organización provocada por la TIC denominada comprobantes fiscales y que nos obliga a establecer, como organización.

3.2. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE CONTRARRECIBOS

3.2.1. OBJETIVO

Contar con los mecanismos para recibir, controlar y tramitar la documentación referente a los compromisos de pago, mediante la elaboración de un contrarrecibo.

3.2.2. ALCANCE

Desde la recepción, revisión de la factura, elaboración del Contrarrecibo, hasta su trámite para glosa y pago.

3.2.3. POLITICAS

Efectuar la recepción de facturas y documentación referente a los compromisos de pago, elaborando en el Sistema MySap un contrarrecibo que permita programar la liquidación del compromiso.

3.2.4. NORMAS

La recepción de facturas y elaboración de contrarrecibos se efectuarán en los días y horarios que cada División, Región o Área determinen.

Los contrarrecibos que CFE expida deberán contener los siguientes Requisitos:

1. No. de contrarrecibo, 2. Fecha de recepción de documentos, 3. Nombre del beneficiario, 4. Número de documento, 5. Monto del documento, 6. Fecha programada de pago 7. Nombre y firma de la persona que formula el contrarrecibo.

Los contrarrecibos que se emitan deberán incluir la siguiente leyenda: "El presente contrarrecibo se emite exclusivamente para efectos de control interno de la CFE y no constituye un título de crédito, por lo que no será transferible ni negociable y carece de valor en sí mismo, de conformidad con lo dispuesto por el artículo 6° de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito y 66 del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Tampoco prejuzga sobre la validez o procedencia de obligación de pago alguna, la cual en todo caso quedará sujeta a los términos y condiciones pactados o que deriven del acto que le dio origen o de la regulación específica aplicable al caso concreto".

El Contrarrecibo se emitirá solo si la documentación del proveedor, contratista, o prestador de servicio esté completa de acuerdo a lo especificado en el contrato correspondiente cuando este exista y **cumpla con requisitos fiscales**.

Los contrarrecibos que se emitan deberán entregarse al beneficiario en el momento de recepción de la documentación para pago.

La documentación de pago **deberá reunir los requisitos fiscales contenidos en el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación vigente**.

Se consideran "Documentación de Pago" **todos aquellos comprobantes que reúnan los requisitos fiscales establecidos por la SHCP en el Código Fiscal de la Federación artículos 29 y 29-A,**

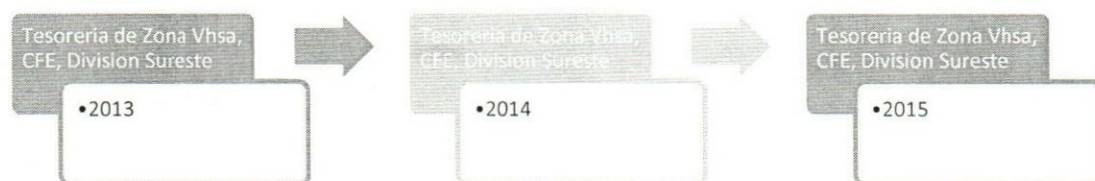
Pese a la existencia del Manual Institucional de Procedimientos Administrativos de la Tesorería de Comisión Federal de Electricidad; las circulares de la Subdirección de Control Financiero, de la Dirección de Finanzas de Comisión Federal de Electricidad en materia de recepción de comprobantes fiscales, no se ajustan a lo digital; están diseñados para la recepción y control de documentos en papel y/o para ratificar lo que por obligación como contribuyente, Comisión Federal de Electricidad, debe verificar al momento de expedir o recibir comprobantes fiscales; sin embargo, este esquema no contempla la modernización que trae consigo la modificación sustancial a la **gestión** basada en documentos de papel, sustituyéndola por una **gestión** inicialmente mixta y posteriormente en una gestión completamente electrónica, para el establecimiento de las condiciones necesarias que garanticen el manejo de esta documentación representada por archivos digitales en esta nueva era de la información digital;

De no llevar a cabo este análisis y su posterior determinación nos pondría en un estado de indefensión ante una supervisión, revisión o auditoría de nuestros órganos fiscalizadores y/o autoridades hacendarias ya que aún y cuando de parte de nuestra organización no se incurra en alguna omisión, está puede darse a través de terceros, proveedores y acreedores de esta institución que como contribuyentes incumplan con sus obligaciones y tengamos que dar cuenta de la información fiscal entregada y recibida para su resguardo, ya que esta información digital tiene los mismos efectos de comprobación y prueba que la establecida en papel.

La modificación a la estructura organizacional nos permitiría alcanzar objetivos institucionales en la atención de nuestros clientes internos y externos (proveedores de bienes y servicios de la Zona Villahermosa), toda vez que no solo se realizan cambios sino transformación del cómo se realizan los procedimientos buscando ser más productivos y eficientes.

3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Como hemos podido observar nuestra investigación se centra en el la Oficina de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa, de la Comisión Federal de Electricidad, siendo este estudio de caso enfocado a un grupo o sub grupo de individuos, de forma no experimental, a lo largo de 3 años aproximadamente en que la reforma fiscal entra en vigor para su aplicación y exigibilidad, longitudinal porque durante estos dos años se observe el comportamiento del grupo, mismo que sufre cambios debido a que los titulares de las plazas suelen modificarse por ascensos, descanso y por la misma dinámica de la actividad laboral pueden presentarse ausencias diversas, por lo que no puede considerarse de forma constante a los mismos individuos.



Con motivo de mi responsabilidad al frente de este grupo, participe como observador del comportamiento de los colaboradores ante el reto de atender la obligación, diseñando al mismo tiempo un plan de trabajo tanto para llevar a cabo la investigación como la implementación de las medidas necesarias para atender la problemática planteada en este trabajo.

3.4 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN (PROCEDIMIENTO)

Ante este panorama en la que la autoridad hacendaria de nuestra país, mediante la legislación fiscal en la materia, no tiene una definición que obligue de tajo a los contribuyentes a expedir de una manera unificada comprobantes fiscales; que se

reciben en la Oficina de Tesorería de Zona Villahermosa; la escasa normatividad interna; tanto de las Gerencias de Operación Financiera, Dirección de Finanzas y Oficinas Divisionales de la CFE, que convierte una actividad estandarizada como lo era el sistema tradicional de facturas de papel, en un proceso institucional obligatorio, pero sin un control y registro para documentos digitales de diversos tipos y por un tiempo indefinido; obliga al responsable de la mencionada oficina a afrontar el problema mediante otras alternativas, siendo estas, las herramientas que nos proporciona el Sistema de Empresa Inteligente (SEI), cuya finalidad es: (Basurto, 2005) “ Lograr la satisfacción plena y continua de las necesidades presentes y futuras del cliente, a través de la consolidación del valor agregado y creación de valor por parte de sus Colaboradores y Lideres en las actividades sustantivas de la empresa, utilizando su inteligencia y su arte; logrando así, el liderazgo de mercado de la misma y la aportación sustentable de Capital humano al país...”.

Es entonces que bajo este principio en el que el SEI, ha logrado en la CFE una re-definición total de los procesos sustantivos y de apoyo de la institución; además considerando a la tecnología como parte del desarrollo, al *Conocimiento* como el principal activo y al capital intelectual como la base para atender el problema de un nuevo proceso, procedimiento, estructura, o del complemento de uno existente; que se toma al segundo eje del SEI, denominado ATENEO, (Basurto, 2005) “poderosa escuela de aprendizaje y autoaprendizaje que nutre de capital humano a las personas, para que se encarguen de convertirlo después de Capital Estructurado”.

Es en el Ateneo del SEI, donde se manejan temas de auto aprendizaje, que resultan de la filosofía y valores que determinan los propios integrantes de la empresa para fundamentar sus principios empresariales, para resolver problemas de la entidad a la que pertenecen, a la oficina que dirigen, etc.,

Es obvio que para llegar a este estado, trabajadores y líderes de la oficina deben pasar por un proceso de transformación en el que van aprendiendo un método de trabajo, y al mismo tiempo, se van involucrando en un agresivo programa de desarrollo humano, mencionado anteriormente, que se denomina el ATENEO del

SEI; basando su estructura en la tarea y no en la autoridad. La gente que pasa por el proceso del SEI aprende, según (Basurto 2005), entre otras cosas, a trabajar de la siguiente manera:

- En base a valores humanos;
- Comprometido y orientado a la Misión de la empresa;
- En base a *proyectos y a la mejora de sus procedimientos*, es decir, en base a la innovación;
- Orientado hacia su cliente – interno y/o externo;
- Desarrollando su alfabetismo funcional;
- Aprendiendo a aprender por cuenta propia y de los demás;
- Transformando Capital Humano en Capital Estructurado;
- Desarrollando una cultura de competitividad
- Aprendiendo a tomar decisiones propias y en conjunto con su equipo
- Genera riqueza para su empresa, para si mismo y para su país
- Aprende a dirigir reuniones y grupos humanos
- Desarrolla habilidades sociales
- Vendiendo ideas
- Negociando con proveedores
- Aprendiendo a hacer negocios
- Realizando, analizando y sintetizando estados financieros
- Genera, estructura y difunde conocimientos, entre otras cosas, más,

Es por eso que esta expresión (método, formula, premisa, sistema) permite evaluar la situación actual de la oficina de Tesorería de la Zona Villahermosa de la División Sureste de Comisión Federal de Electricidad y transfórmala o moldearla para estar preparada a los cambios que se presentaran en la recepción y gestión de comprobantes fiscales digitales, que la autoridad fiscal impone.

Entendiendo este método, es que el jefe de la oficina de Tesorería observada; revisa los primeros elementos clave con los que cuenta mediante, un proceso de

análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para luego definir o ajustar los valores básicos, como la Visión, Misión y Objetivos de la Oficina de Tesorería de la Zona de Distribución Villahermosa.

Estos valores básicos se evalúan como parte de la cultura organizacional requerida para el logro de las estrategias y metas de la División de Distribución Sureste. El desarrollo y cultivo de estos valores entre otras acciones orientadas para ello nos permitirán fortalecer el perfil del equipo humano los cuales se definen como: espíritu de servicio, creatividad e innovación, sentido de pertenencia, planeación, organización y dirección, fijación de metas, proactividad, cultura de seguridad, facultamiento, liderazgo, empatía, integridad, solución de problemas, retroalimentación constructiva y adaptación al cambio.

Para llevar a cabo la evaluación de los valores, luego de los objetivos, metas y nuevos retos el SEI contempla a la reunión como el crisol (envase) y el mecanismo necesario para fijar metas y presupuestos establecimiento compromisos para el logro de las mismas, así mismo sirve de como incentivo al que se hacen acreedores aquellos que les den cumplimiento.

Este mecanismo permite que la mejora continua opere de reunión en reunión resaltando la reducción de las brechas entre las metas esperadas y los resultados reales de las áreas operativas. En estas reuniones es donde se pactan los recursos y estrategias organizacionales para los proyectos y acciones que así lo requieran.

Se toman en cuenta las necesidades de los diferentes integrantes y/o grupos de interés en especial a nuestros clientes, seguidos por directivos, personal, empresa, gobierno o proveedores, dependiendo las condiciones de cada uno de ellos se va incluyendo el tema siempre en beneficio y con el objeto de alcanzar la misión y visión de la, oficina, departamento, unidad administrativa, entidad que la invoque. Como mencionamos estos análisis sirven para determinar las estrategias y acciones a seguir que se ven reflejadas en los procesos administrativos alineándose mediante programas anuales de trabajo que llevan a cabo las áreas operativas de la División.

3.5 SISTEMA INTEGRAL DE GESTION (RECOLECCION DE DATOS)

Toda la esencia del Sistema de Empresa Inteligente CFE la conjuga con su Sistema Integral de Gestión certificado bajo los estándares ISO 9000, ISO 14000 y NMX - SAST – 001, Calidad, Medio ambiente y Salud y Seguridad en el trabajo, mismo que establece los mecanismos y sistemas informáticos necesarios para documentar el crecimiento del personal, las propuestas de mejora, innovaciones, entre cualquier otra problemática a los rubros anteriores, por lo cual toda documentación, herramienta informática para la gestión del conocimiento y competitividad" denominado Hermes.

El sistema Hermes, fundamenta su operación en todas las áreas identificando la razón de ser de cada oficina en la que se ponga a funcionar, en donde se establezca una visión y una misión, que sirvan de punto de partida para analizar los clientes, proveedores, productos y servicios que se ofrecen.

Visión

Podemos observar que cuenta con el tiempo de compromiso y también se observa que se define como estará el espacio y en qué situación se encontrarán los grupos de interés empresa, personal y clientes.

Mientras que nuestra visión es nuestro querer ser, la misión en nuestra razón de ser, muestra un propósito del porqué existimos como empresa dando sentido y guía a nuestras actividades diarias y cotidianas, no contiene tiempo y espacio como la Visión ya que es infinita en el presente identificando lo que somos con un enfoque del cliente a la empresa por eso dentro de su contenido posee valor para el cliente, para la empresa y para el personal.

Misión

En esta última observamos las características descritas anteriormente, es decir; es infinita en el tiempo y posee el valor que se requiere para clientes, empresa y sociedad. Para lograr la visión - misión hemos determinado el "gran cómo" que nos permitirá ser diferentes a otras áreas de la propia Comisión Federal de Electricidad ya que es el camino que hemos escogido para hacer realidad nuestra misión – visión.

LAS REUNIONES HERMES

La reunión constituye el crisol, que representa el punto de partida para rescatar esta forma de trabajo, que brinda grandes oportunidades para el trabajo humanista y de desarrollo integral para el propio trabajador. Es un evento en donde coinciden, durante un periodo de tiempo, un conjunto de personas que comparten afinidad en diferentes aspectos de la actividad humana.

Es el espacio de tiempo que el equipo de trabajo o micronegocio dedica una vez a la semana para analizar la problemática operativa, acuerda estrategias a seguir y propone acciones concretas para la siguiente semana.

Es el espacio en el cuál los integrantes del equipo o micronegocio desarrollan habilidades y adquieren conocimientos, a través de su participación en los roles correspondientes. Es en ella donde cada uno de los integrantes del micronegocio aprenden y desarrollan una forma de trabajo, mejorando permanentemente lo que hacen (actividades).

La reunión es la herramienta fundamental de este trabajo de investigación, y que nos permite rescatar datos sobre el comportamiento del grupo en observación, tiene los siguientes objetivos:

- Servir de plataforma de documentación, seguimiento y evidencia para estabilizar la operación de los procesos.
- Iniciar el proceso de integración de los futuros integrantes.
- Rescatar la calidez y el trabajo colaborativo y constructivista que se había perdido en los últimos 200 años.
- Consolidar equipos.
- Propiciar el desarrollo de la gente.
- Consolidar el trabajo en equipo y orientar el esfuerzo para el logro de los resultados.
- Resolver problemas presentes del micronegocio.
- Propiciar la creación de valor a través del análisis de la problemática prevaleciente.
- Explorar posibilidades de futuro del micronegocio.

La reunión nos da un sentido de pertenencia, nos hace sentir parte de algo, en este caso, nos hace sentir parte del cambio. Las reuniones desarrollan todas las Habilidades Sociales (negociar, lograr consensos, perderle miedo a la actividad social, etc.) que se necesitan para tener éxito en la vida y el trabajo.

Las reuniones potencian la actividad orgánica social, que se origina en la conjunción de las potencias humanas básicas: físicas, intelectuales y espirituales.

La reunión logra de manera directa la realización del hombre, como un ser socialmente dependiente; La reunión nos da seguridad en el cambio, porque sentimos que otros están con nosotros en el proceso. La reunión es el lugar donde se logra la militancia para el cambio.

La mitad del éxito para lograr de manera contributiva los resultados y orientar el esfuerzo de la gente en un solo sentido, está en las REUNIONES, ya que en ellas se concentra todo el trabajo desarrollado durante la semana y se descargan los nuevos compromisos que le dan continuidad al ciclo operativo.

En todas las reuniones se deberá pasar lista, que se reflejará en la Estadística de participación, ya que en un proceso de cambio se requieren activistas-promotores de éste y es en las reuniones donde se genera el sentimiento de pertenencia a una coalición del cambio

PASE DE LISTA

Es decir, la Estadística de Participación es un indicador contundente que demuestra la participación activa para que el equipo humano deje de ser un simple simpatizante y se convierta en un agente de cambio

En las reuniones, cuando se requiera de una votación, absolutamente todos deberán votar a favor o en contra de la moción planteada.

La reunión se documentará en una “herramienta para la gestión del conocimiento y competitividad” denominado Hermes.

El Hermes (Sistema informático de Comisión Federal de Electricidad para el seguimiento de las reuniones en el sistema SEI) y cada integrante del micronegocio será responsable de su seguimiento.

El Hermes enviará correo electrónico recordando al colaborador que tiene participación en una reunión, que tiene compromisos contraídos, antes de su vencimiento.

Cuando un colaborador no asista a una reunión, deberá buscar en el Hermes la información de lo tratado en ella y los acuerdos tomados por el micronegocio, deberá asumirlos como suyos.

Es importante que en este nivel de implementación del MCIC, cada uno de los participantes en la reunión asuma un rol, para lograr su mejor integración en el micronegocio.

Se presentan a continuación los principales roles que deberán desempeñar los actores del micronegocio, para que la reunión cumpla sus dos objetivos sustantivos de FONDO y FORMA:

ROL	FRECUENCIA DE ROTACIÓN
1. LÍDER DE MICRONEGOCIO	TIEMPO INDEFINIDO
2. COORDINADOR DE DEBATES	CADA REUNIÓN
3. COORDINADOR DE ACUERDOS Y EVIDENCIAS	CADA REUNIÓN
4. REFLEXIÓN DE FILOSOFÍA Y VALORES	CADA REUNIÓN
5. REFLEXIÓN DE COMPETITIVIDAD	CADA REUNIÓN
6. PROMOTOR DE SEGURIDAD	CADA REUNIÓN

Como líder de micro negocio el jefe de oficina de Tesorería establece un programa de reuniones quincenales, con la finalidad de establecer el vínculo que requiere el sistema planteado para gestionar el conocimiento y la nueva tecnología de información, surgiendo las mejoras desde dentro y no de fuera.

3.6 CRONOGRAMA DE REUNIONES DE SEGUIMIENTO Y OBSERVACION



COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD

SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE
MICRONEGOCIO TESORERA DE ZONA VILLAHERMOSA
ENERO - DICIEMBRE 2013

TEMA	MES	FECHA	COORDINADOR DE DEBATES	REFLEXION DE FILOSOFIA Y VALORES	REFLEXION DE COMPETITIVIDAD	COORDINADOR DE ACUERDOS Y EVIDENCIAS
MIGRACION CDES	ENERO	15.01.2013	YUDITH ACOSTA CORDOVA	ELOSA FLORES GARCIA	BRIGITTE RIVERA MANUEL	JOEL CRUZ REYES
REVISION DE FUNCIONES		24.01.2013	ELOSA FLORES GARCIA	BRIGITTE RIVERA MANUEL	JOEL CRUZ REYES	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO
RECEPCION FACTURAS	FEBRUERO	05.02.2013	BRIGITTE RIVERA MANUEL	JOEL CRUZ REYES	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO	ANALIA FRANCO RAMIREZ
REVISION DE FUNCIONES		12.02.2013	JOEL CRUZ REYES	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO	ANALIA FRANCO RAMIREZ	CRISTIAN DIAZ CRISTOBAL
RECEPCION FACTURAS	MARZO	21.02.2013	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO	ANALIA FRANCO RAMIREZ	CRISTIAN DIAZ CRISTOBAL	YUDITH ACOSTA CORDOVA
PROGRAMA DE PAGO		05.03.2013	ANALIA FRANCO RAMIREZ	CRISTIAN DIAZ CRISTOBAL	YUDITH ACOSTA CORDOVA	ELOSA FLORES GARCIA
MEJORA PROCESO	ABRIL	21.03.2013	CRISTIAN DIAZ CRISTOBAL	YUDITH ACOSTA CORDOVA	ELOSA FLORES GARCIA	BRIGITTE RIVERA MANUEL
TALLER DE NORMAS		09.04.2013	YUDITH ACOSTA CORDOVA	ELOSA FLORES GARCIA	BRIGITTE RIVERA MANUEL	JOEL CRUZ REYES
MEJORA PROCESO	MAYO	25.04.2013	ELOSA FLORES GARCIA	BRIGITTE RIVERA MANUEL	JOEL CRUZ REYES	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO
RECEPCION FACTURAS		14.05.2013	BRIGITTE RIVERA MANUEL	JOEL CRUZ REYES	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO	ANALIA FRANCO RAMIREZ
REVISION DE FUNCIONES	JUNIO	04.06.2013	JOEL CRUZ REYES	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO	ANALIA FRANCO RAMIREZ	CRISTIAN DIAZ CRISTOBAL
RECEPCION FACTURAS		02.07.2013	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO	ANALIA FRANCO RAMIREZ	CRISTIAN DIAZ CRISTOBAL	YUDITH ACOSTA CORDOVA
PROGRAMA DE PAGO	AGOSTO	06.08.2013	ANALIA FRANCO RAMIREZ	CRISTIAN DIAZ CRISTOBAL	YUDITH ACOSTA CORDOVA	ELOSA FLORES GARCIA
TALLER DE NORMAS		03.09.2013	CRISTIAN DIAZ CRISTOBAL	YUDITH ACOSTA CORDOVA	ELOSA FLORES GARCIA	BRIGITTE RIVERA MANUEL
MEJORA PROCESO	OCTUBRE	01.10.2013	YUDITH ACOSTA CORDOVA	ELOSA FLORES GARCIA	BRIGITTE RIVERA MANUEL	JOEL CRUZ REYES
RECEPCION FACTURAS		05.11.2013	ELOSA FLORES GARCIA	BRIGITTE RIVERA MANUEL	JOEL CRUZ REYES	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO
CIERRE DE AÑO	DICIEMBRE	03.12.2013	BRIGITTE RIVERA MANUEL	JOEL CRUZ REYES	JAIIME DE LA CRUZ CORNELIO	ANALIA FRANCO RAMIREZ

Capítulo IV

Resultados

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 INDICADORES DE RESULTADOS GESTIONADOS

Por indicador se observaron los siguientes resultados:

ÍNDICE	JUNIO			META 2012	
	REAL 2011	META 2012	REAL 2012	JUN	DIC
PTBo	97%	98%	99%	98%	98%
PTBi	97%	98%	98%	98%	98%
EOPCH	100%	100%	100%	100%	100%
EOPTR	96%	100%	99.5%	100%	100%
DSC	100%	100%	100%	100%	100%
POR	80%	100%	91%	100%	100%
POE	80%	100%	92%	100%	100%

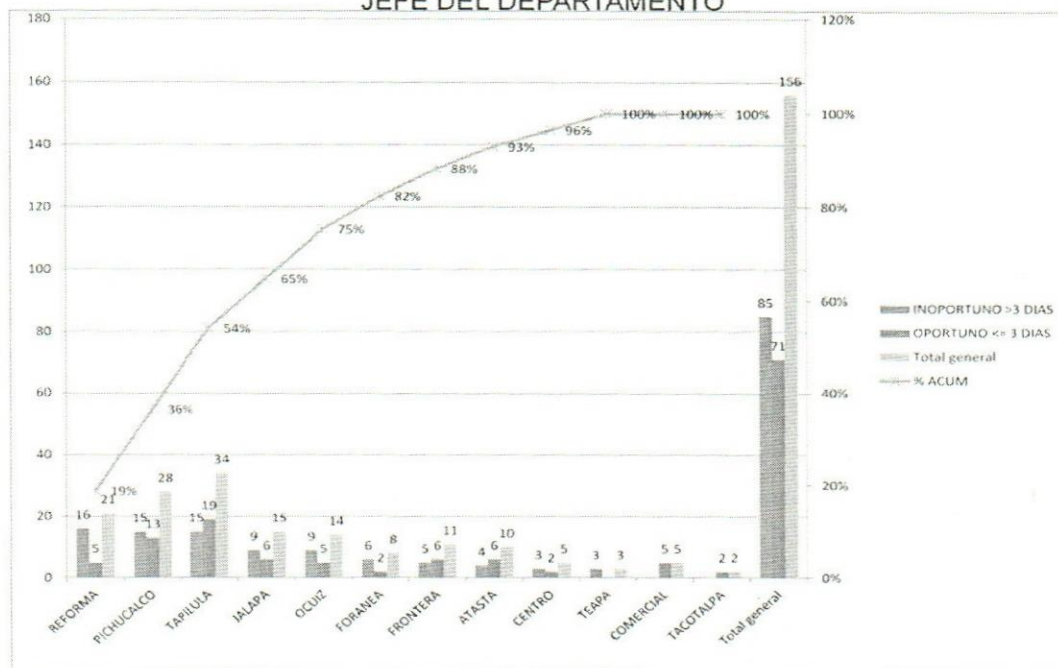
En los cuales se observaron las siguientes áreas de oportunidad para la mejora en los indicadores de pago de reembolsos y estimaciones (facturas), mismas que requerían de atención a fin de continuar con la buena evolución pero de manera inmediata

Mediante una reunión debidamente documentada con el personal del proceso de la Tesorería se plantearon las observaciones encontradas, así como, las posibilidades de seguir mejorando tanto hacia los clientes internos, como externos y por ende en los mismos colaboradores, de la cual surgieron los siguientes compromisos y acuerdos, así como la visión de la oficina de Tesorería

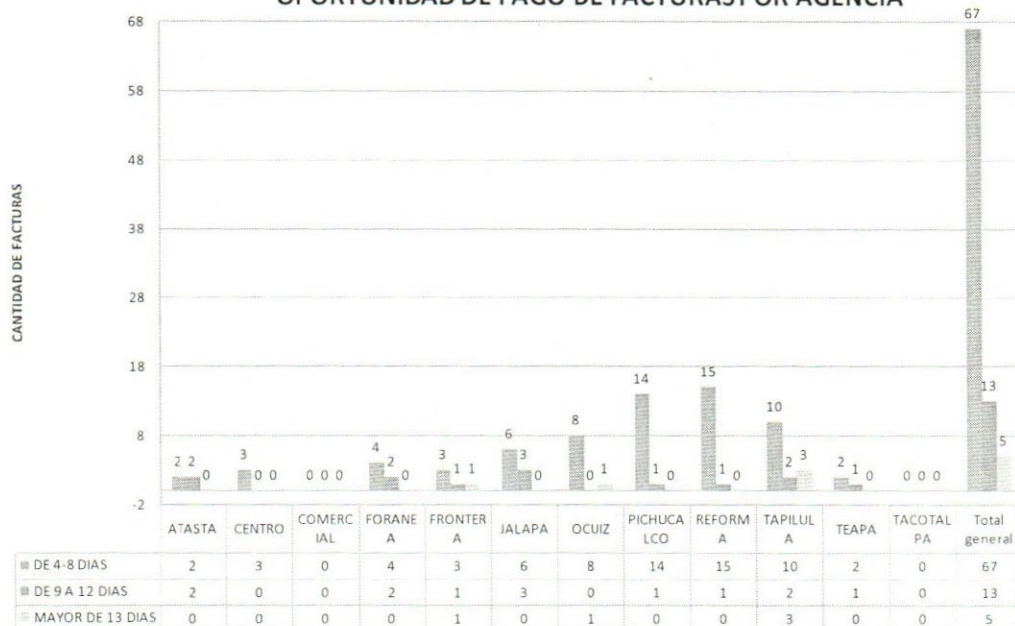
Con la estrategia anterior se obtuvo un compromiso por parte de los colaboradores de estar y ser parte del grupo de trabajo, lógicamente con el fin de consolidarse como un equipo de trabajo, también se contó con un rumbo a seguir, alineado totalmente al rumbo dictado por la Zona de Distribución y el Departamento de Administración.

En esta alineación surgieron diversos planes de acción que fueron revisados y supervisados en todo momento por la Superintendencia y Administración a fin de ir ajustándolos a las necesidades operativas y estratégicas.

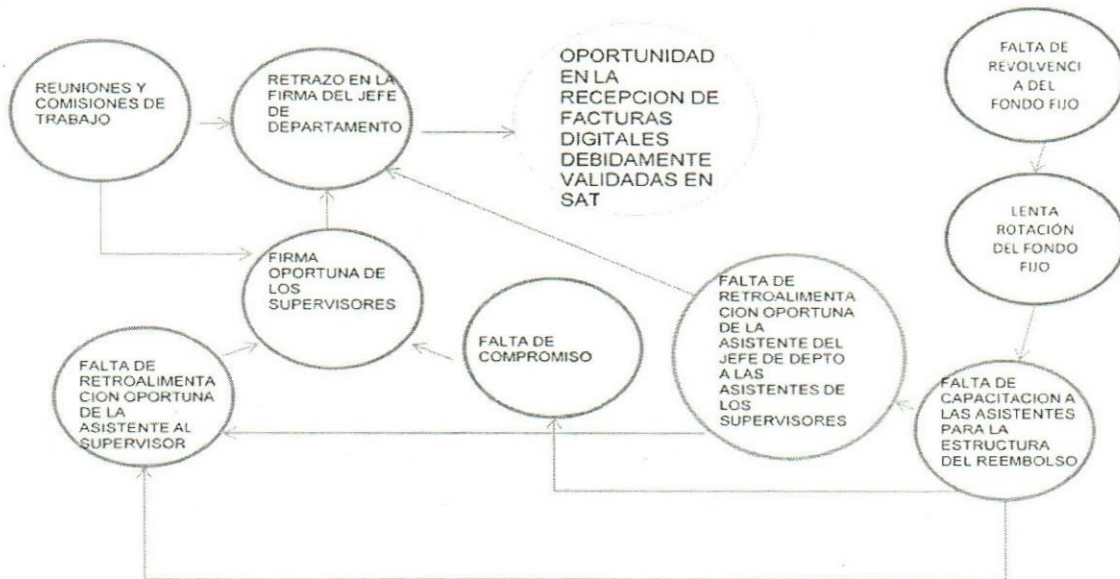
FACTURAS RECIBIDAS Y TRAMITADAS POR AGENCIAS AL JEFE DEL DEPARTAMENTO



OPORTUNIDAD DE PAGO DE FACTURAS POR AGENCIA

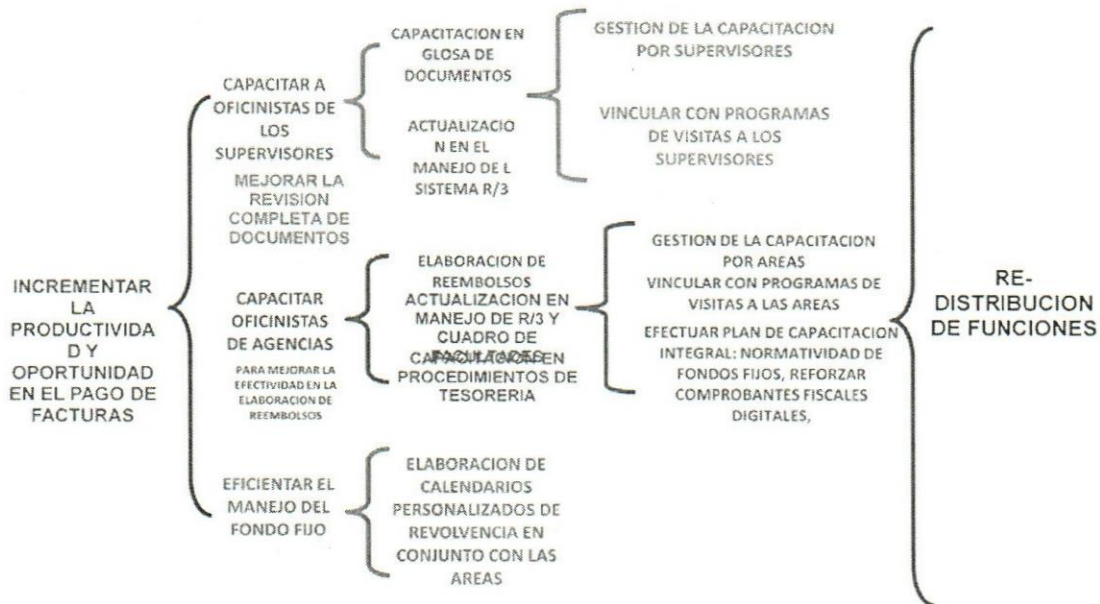


CAUSAS DE LA INOPORTUNIDAD EN EL DEPTO COMERCIAL



4.2. DETERMINACIÓN DE TAREAS Y OBJETIVOS

DEFINICION DE OBJETIVOS Y TAREAS



4.3. PLAN PARA IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

PLAN DE ACCION (5W)

COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD
(DONDE) DIVISION SURESTE / ZONA VILLAHERMOSA

RELACION DE CONTRAMEDIDAS Y ACCIONES CORRECTIVAS PARA MEJORAR E INCREMENTAR LA REVOLVENCIA DE FONDOS FIJOS

QUE (ACCION)	QUIEN (RESPONSABLE)	PORQUE	COMO	CUANDO												TOTAL
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
SEPARACION DE LA OFICINA DE TESORERIA DE ZONA Y PRESUPUESTOS EN OFICINA DE CAJA Y OFICINA DE TESORERIA	CHRISTIAN DIAZ CRISTOBAL	DAR SEGUIMIENTO EXCLUSIVO A LAS REVISIONES DE PAGOS A REEMBOLSOS Y PROVISIONES	ASIGNACION DE UN JEFE DE OFICINA DE CAJA Y EFECTUAR REVISION DEL VALOR DE LOS VALORES EN EFECTIVO	Prog	X											0.00
				Real	X											100%
% DE CUMPLIMIENTO					100%											100%

QUE (ACCION)	QUIEN (RESPONSABLE)	PORQUE	COMO	CUANDO												TOTAL
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
REUBICACION DE LA OFICINA DE TESORERIA DE ZONA	CHRISTIAN DIAZ CRISTOBAL	PARA EVITAR EL RIESGO DE EL MOMEJO DE REVISIONES Y SEPARACION DE FUNCIONES	ASIGNACION DE UN JEFE DE OFICINA DE CAJA Y EFECTUAR REVISION DEL VALOR DE LOS VALORES EN EFECTIVO	Prog	X											0.00
				Real	X											100%
% DE CUMPLIMIENTO					100%											100%

QUE (ACCION)	QUIEN (RESPONSABLE)	PORQUE	COMO	CUANDO												TOTAL
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
CAPACITACION DE ASISTENTES COMERCIALES, OFICINISTAS DE AGENCIAS	CHRISTIAN DIAZ CRISTOBAL	PARA MEJORAR LA EFECTIVIDAD EN LA ELABORACION DE REEMBOLSOS	CURSO DE DOCUMENTOS QUE SE RECIBEN EN LA TESORERIA DE ZONA	Prog		X										0.00
				Real												0.00
% DE CUMPLIMIENTO						0%										0.00

HACIA EL PROCESO

Se replantearon los procedimientos y actividades por mesa de trabajo, los cuales hoy están listos para evaluación riesgos en el sistema Mysap, estos fueron reformulados por cada uno de los responsables de las mesas de trabajo de la Tesorería

HACIA EL CLIENTE

Se establecieron encuestas para conocer la satisfacción del cliente antes de empezar el proceso y su plan de seguimiento para ir revisando los avances respecto a los cambios planteados al proceso y forma de hacer mismas las actividades de pago.

Esta acción continua replicándose ya que son encuestas semestrales y la primera fue octubre de 2013

HACIA LA EMPRESA

Los resultados alcanzados en el rubro general de la empresa, se puede observar en el cierre del ejercicio 2012, se mantuvo el indicador del 97%

ÍNDICE	DICIEMBRE			META 2012	
	REAL 2011	META 2012	REAL 2012	JUN	DIC
PROCESO TESORERIA Y PTTOS	0	0	100	100	100
PROCESO CAJA	95%	99%	97%	99%	99%
PROCESO DOC. POR COBRAR	85%	90%	86%	85%	85%

Este resultado aun no deja satisfecho al grupo de trabajo mismo que opto por continuar con el plan de trabajo a mediados del 2013, con el plan de acción siguiente para 2014



COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD

PROGRAMA DE REUNIONES DE LA OFNA DE TESORERIA Y PRESUPUESTO
SISTEMA EMPRESA INTELIGENTE
MICRONEGOCIO TESORERIA
ENERO - DICIEMBRE 2014

MES	FECHA	HORARIO	COORDINADOR DE DEBATES	COORDINADOR DE ACUERDOS Y	REFLEXION DE FILOSOFIA Y VALORES	REFLEXION DE COMPETITIVIDAD	PROMOTOR DE SEGURIDAD
ENERO	VIERNES 10/01/2014	8:30 a 10:00 hrs	GLOSA	VENTANILLA REMBOLSOS	VENTANILLA FACTURAS	CAJA	INGRESOS
	VIERNES 31/01/2014	8:30 a 10:00 hrs	VENTANILLA FACTURAS	CAJA	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON
FEBRERO	VIERNES 14/02/2014	8:30 a 10:00 hrs	CAJA	INGRESOS	VENTANILLA REMBOLSOS	CAJA	TESORERO
	VIERNES 28/02/2014	8:30 a 10:00 hrs	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	CAJA	INGRESOS	GLOSA
MARZO	VIERNES 14/03/2014	8:30 a 10:00 hrs	CAJA	TESORERO	INGRESOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS
	VIERNES 28/03/2014	8:30 a 10:00 hrs	INGRESOS	GLOSA	OFICINISTA ADMON	TESORERO	CAJA
ABRIL	VIERNES 11/04/2014	8:30 a 10:00 hrs	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS	TESORERO
	VIERNES 25/04/2014	8:30 a 10:00 hrs	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS
MAYO	VIERNES 09/05/2014	8:30 a 10:00 hrs	TESORERO	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS
	VIERNES 23/05/2014	8:30 a 10:00 hrs	INGRESOS	TESORERO	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON
JUNIO	VIERNES 06/06/2014	8:30 a 10:00 hrs	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS	TESORERO	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS
	VIERNES 20/06/2014	8:30 a 10:00 hrs	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS	TESORERO	CAJA
JULIO	VIERNES 04/07/2014	8:30 a 10:00 hrs	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS	TESORERO
	VIERNES 18/07/2014	8:30 a 10:00 hrs	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS
AGOSTO	VIERNES 15/08/2014	8:30 a 10:00 hrs	TESORERO	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS
	VIERNES 29/08/2014	8:30 a 10:00 hrs	INGRESOS	TESORERO	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON
SEPTIEMBRE	VIERNES 12/09/2014	8:30 a 10:00 hrs	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS	TESORERO	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS
	VIERNES 26/09/2014	8:30 a 10:00 hrs	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS	TESORERO	CAJA
OCTUBRE	VIERNES 10/10/2014	8:30 a 10:00 hrs	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS	TESORERO
	VIERNES 24/10/2014	8:30 a 10:00 hrs	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS
NOVIEMBRE	VIERNES 07/11/2014	8:30 a 10:00 hrs	TESORERO	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS
	VIERNES 21/11/2014	8:30 a 10:00 hrs	INGRESOS	TESORERO	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS	OFICINISTA ADMON
DICIEMBRE	VIERNES 05/12/2014	8:30 a 10:00 hrs	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS	TESORERO	CAJA	VENTANILLA REMBOLSOS
	VIERNES 19/12/2014	8:30 a 10:00 hrs	OFICINISTA ADMON	VENTANILLA FACTURAS	INGRESOS	TESORERO	CAJA

Capítulo V

Alcances y limitaciones

CAPITULO V ALCANCES Y LIMITACIONES

La propuesta aplica para la oficina de Tesorería, de La Administración de la Zona Villahermosa, sin embargo, ya que el sistema de empresa inteligente se encuentra implementado en la CFE este puede utilizarse en las demás oficinas de la División de Distribución Sureste y buscar de que forma el conocimiento de los colaboradores y equipos de trabajo aporten una nueva forma de organización para atender esta y cualquier tecnología de información (TIC) de tal manera que haga más productivo el proceso de servicio y atención a clientes internos y externos de las oficinas de Tesorería de cualquier otra Zona

La manipulación y control de los comprobantes fiscales digitales está limitada en el sistema Mysap, debido a que se controla a través de la Gerencia denomina proyecto ASARE, quien es la encargada de regular la incorporación de módulos de acuerdo con las necesidades tecnológicas al sistema SAP, sin embargo, es posible que la incorporación de XML pueda llevarse a cabo a través de portales de internet que validen el registro contable, presupuestal financiero en el sistema, por lo que traería consigo una nueva forma organizacional a la que el personal y equipos de trabajo de esta CFE deben adaptarse y estar en sintonía con los conocimientos requeridos para asesorar a nuestros clientes internos y externos.

Así mismo debe considerarse que el incumplimiento del control de los comprobantes fiscales digitales pone en riesgo a la CFE ante las autoridades fiscales, por lo que es indispensable que se considere la supervisión a través de una organización adecuada en cada estructura orgánica de la CFE.

REFERENCIAS

Redalyc ¿QUÉ INDUCE A LAS EMPRESAS A ADOPTAR FACTURACIÓN ELECTRÓNICA?

Wikipedia.org 2013

Rodolfo Torres Espejo (2006) *Programa especial de mejora de gestión en la administración pública federal 2008 – 2012* recuperado de:

http://portal.funcionpublica.gob.mx:8080/wb3/work/sites/SFP/resources/LocalContent/1587/3/gobierno_digital.pdf

Secretaria de la Función Pública (2013) Programa Anticorrupción

Secretaria de la Función Pública (2013) *Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012* recuperado de:

<http://www.funcionpublica.gob.mx/index.php/temas/programas/programa-de-mejora-de-la-gestion.html>

Secretaria de la Función Pública (2013) *Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012* recuperado de:

http://www.funcionpublica.gob.mx/web/doctos/temas/programas/pmg/manual_de_operacion_pmg_2012.pdf

Eliyahu Goldratt, Díaz de Santos, (1993) ed's La meta. Ediciones Taular, Madrid, 1993

Eliyahu Goldratt, Díaz de Santos, (1993) ed's La carrera. Ediciones Taular, Madrid, 1993

Resolución miscelánea fiscal (2010) sección tercera, DOF

Resolución miscelánea fiscal (2011) sección tercera, DOF

Resolución miscelánea fiscal (2012) sección tercera, DOF

Código Fiscal de la Federación (Edición 2012)

Arcos Sánchez, T. (2001), "Luces y sombras de la nueva economía y la sociedad de la información y el conocimiento", *Información Comercial Española*, agosto-septiembre, 793, pp. 87-97.

Bennis, W. (1965), "Beyond Bureaucracy", *Transaction*, julio-agosto , pp. 31-35.

Bresnahan, T., E. brynjolfsson y L. hitt (1999), "Information Technology, Workplace Organization and the Demand of Skilled Labour: Firm Level Evidence", *Quarterly Journal of Economics*, N° 117, pp. 339-376.

Brynjolfsson, E. (2003), "The IT Productivity gap", *Optimize Magazine*, julio, Issue 21.

Drucker, P. (1998), *La organización del futuro*, Buenos Aires: Granica.

Foray, D. y B-A Lundvall (1996), "The knowledge-based economy: from the economics of knowledge to the learning economy", en D. foray y B-A Lundvall (comp.) *Employment and Growth in the Knowledge-based Economy*, Paris: OECD Documents.

Freeman, C. y C. pérez (1988), "Structural Crisis of adjustment, business cycles and investment behavior", en G. dosi et al., *Technical change and Economic Theory*, Londres: Pinter Publisher, pp. 38- 67.

Gallardo, a. et al. (1999), "Rediseño organizacional y la organización que aprende, *Revista Gestión y Estrategia*, N° 15.

García, F. y A. cordero (2007), "Equipos de trabajo: forma organizativa de la economía basada en el conocimiento", *Economía y Sociedad*, Año 13, N° 20, pp. 17-33.

Gjerding, A. (1996), "Organizational innovation in the Danish private business sector", en druid, *Working paper No. 96*, Department of Business Studies, Aalborg University.

Gordon, R. J. (2000), "Does the New Economy Measure up to the Great Inventions of the Past?", *Working Paper*, 7833, agosto, Massachusetts: NBER.

Greenspan, A. (2000), The revolution in information technology. The Federal Reserve Board. Discurso pronunciado el 6 de marzo en la Boston College Conference on the New Economy.

Handy, C. (1995), La era de la sinrazón, Barcelona: Parragón.

Katz, D. y R. Kahn (1990), Psicología social de las organizaciones, México: Trillas.

Kikta, P. (1999), "Estructura organizacional: la reestructuración de la organización para el siglo XXI", en J. Harrington, Administración total de mejoramiento continuo, Bogotá: McGraw Hill.

Lundvall, B-A (1992), National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning, Londres: Pinter Publisher.

(2001), "Innovation policy in the globalizing learning economy", en D. Archibugi y B-A Lundvall (comp.), The globalizing learning economy, Oxford: Oxford University Press.

(2003), "¿Por qué la nueva economía es una economía del aprendizaje?", en Boscherini, F., M. Novicky G. Yoguel (comp.), Nuevas Tecnologías de Información y Comunicación. Los límites de la Economía del Conocimiento, Buenos Aires: Universidad Nacional de General Sarmiento, pp. 5- 28.

Miles, R. y C. Snow (1986), "Organizations: New Concepts for New Forms", California Management Review, Vol. 28, No. 3, pp. 62-73.

Miles, R. et al. (1997), "Organizing in the Knowledge Age: Anticipating the Cellular Form", Academy of Management Executive, Vol. 11, No. 4, pp. 7-20.

Mintzberg, H. (1984), La estructuración de las organizaciones, Barcelona: Ariel.

Morgan, G. (1996), Imágenes de la organización, México: Alfaomega Grupo editor.

Nelson, R. (1991), "The Role of Firm Differences in an Evolutionary Theory of Technical Advance", Science and Public Policy 18/6, pp.347-352.

Nonaka, I y H. takeuchi (1995), *The Knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovations*, New York: Oxford University Press.

Ontiveros, E., D. manzano e I. rod r guez (2004), *Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), crecimiento económico y actividad empresarial*, Madrid: Círculo de Empresarios.

Olmsted, M. (1989), *Pequeño grupo*, Barcelona: Paidós.

Pérez, C. (1986), "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto", en C. ominami (comp.)

La tercera revolución industrial, Buenos Aires: Grupo Editor Latinoamericano, RIAL, pp.43- 89.

Pettigrew, A (2003), *Innovative Forms of Organizing: An International Perspective*, London, Sage Publications.

Rodríguez, A., P. morcillo, F. casani y J. rod r guez (2001), *Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras hipertrébol*, Comunicación presentada al XI Congreso AECA, septiembre, Madrid, pp. 26-28.

Steinmueller, W. E. (2001), "Las economías basadas en el conocimiento y las tecnologías de la información y la comunicación", *Ciencia, tecnología y sociedad - Innovación tecnológica*. Biblioteca Digital OEI, Madrid. Consultado el 17 de enero de 2008 en <http://www.oei.es/salactsi/steinmuller.pdf>

Toffler, A. (1970), *El shock del futuro*, Barcelona: Plaza & Janés Editores.

García Fernández, Francisco; Cordero Borjas, Ana Emilia. (2007). *Equipos de trabajo: forma organizativa de la economía basada en el conocimiento*. *Economía y Sociedad*, julio-diciembre, 17-33.

García Fernández, Francisco; Cordero Borjas, Ana Emilia. (2009). *Nuevas Formas Organizativas adoptadas por dos grupos de empresas de México y Venezuela a partir de la introducción de las Tecnologías de la Información y Comunicación*. *Contaduría y Administración*, enero-abril, 69-91.