



**Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO *OUTSOURCING* Y CONTROL  
DE DESECHOS PARA USO EN EL RECICLAJE DE PAPEL PARA  
LA EMPRESA FESA CARVAJAL, S.A.**

**JOSÉ DAVID AGUILAR URRIOLA**

ASESORADO POR ING. JAIME HUMBERTO BATTEN ESQUIVEL

Guatemala, marzo de 2005

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO *OUTSOURCING* Y CONTROL  
DE DESECHOS PARA USO EN EL RECICLAJE DE PAPEL PARA  
LA EMPRESA FESA CARVAJAL, S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA POR

**JOSÉ DAVID AGUILAR URRIOLA**

ASESORADO POR ING. JAIME HUMBERTO BATTEN ESQUIVEL

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

Guatemala, marzo de 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
VOCAL I	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIO	Ing. Carlos Humberto Pérez Rodríguez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. Luis Antonio Tello Castro
EXAMINADOR	Ing. Marco Vinicio Monzón Arriola
EXAMINADORA	Inga. Paula Vanesa Yardi Bardales
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos Baiza de Illescas

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL SERVICIO *OUTSOURCING* Y CONTROL DE DESECHOS PARA USO EN EL RECICLAJE DE PAPEL PARA LA EMPRESA FESA CARVAJAL, S.A.**

Tema que fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial con fecha 31 de mayo de 2005.

**José David Aguilar Urriola**

## DEDICATORIA

### **A mis padres**

Por haberme dado la dicha de vivir y por su lucha constante para ver mi superación profesional.

### **A mi esposa**

Por su apoyo, amor y paciencia que me ha brindado en el tiempo que hemos compartido.

### **A mis hijos**

Por ser la fuente de inspiración y lucha cotidiana.

### **A toda mi familia**

Porque siempre estuvieron al tanto de mi progreso y sus consejos fueron sabios.

### **A mis amigos y compañeros**

Juntos todo es posible.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mis padres**

Lisandro Alberto Aguilar Juárez  
Josefina Urriola de Aguilar

**A mi esposa**

Miriam del Carmen Rosales de  
Aguilar

**A mis hijos**

Diego David Aguilar Rosales  
José Andrés Aguilar Rosales

**A mi familia en general**

**A mi asesor**

Ing. Jaime Batten

**A mis amigos**

**A la empresa**

Fesa Carvajal S.A.

# ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b>	VI
<b>GLOSARIO</b>	VIII
<b>RESUMEN</b>	XI
<b>OBJETIVOS</b>	XIII
<b>INTRODUCCIÓN</b>	XV
<b>1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes históricos de la empresa	1
1.2 Descripción de las actividades de Fesa Carvajal, S.A.	1
1.3 Estructura organizacional	5
1.4 Misión y visión	7
1.5 Ubicación	7
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1 Organización	9
2.1.1 Estructura organizacional	10
2.2 Políticas del servicio	12
2.3 Manual de especificaciones de puestos y funciones	13
2.3.1 Perfil del puesto	14
2.3.2 Análisis de puestos	16
2.3.3 Especificaciones de puestos	18
2.3.4 Descripción de puestos	18
2.3.5 Funciones y atribuciones	19

2.4	Manual de procedimientos		20
2.4.1	Análisis de procedimientos	20	
2.4.2	Documentación de procedimientos		21
2.4.3	Elementos de procedimientos		21
2.4.4	Representación gráfica de los procedimientos		23
2.5	Desechos sólidos		26
2.5.1	Contaminación general		27
2.5.2	Clasificación de los desechos sólidos		27
2.5.3	Medios de clasificación, recolección y manejo de desechos		28
<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO <i>OUTSOURCING</i></b>		<b>29</b>
3.1	Análisis organizacional		29
3.1.1	Organigrama actual	30	
3.1.2	Análisis de la estructura		31
3.1.3	Funcionalidad del servicio		31
3.2	Instalaciones actuales del área del servicio		32
3.3	Diagnóstico FODA		34
3.3.1	En los perfiles del puesto	36	
3.3.2	En las atribuciones y funciones		38
3.3.3	En los procedimientos		39
3.4	Proceso actual de recolección, manejo y disposición final de los desechos		41
3.4.1	Tipo y cantidades generados		42
3.4.2	Medios de recolección		42
3.4.3	Manejo		43



3.4.4	Disposición final	43
-------	-------------------	----

<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE UN MANUAL DE ESPECIFICACIONES DE PUESTOS Y FUNCIONES</b>	<b>45</b>
-----------	--	-----------

4.1	Manual de puestos	45
4.1.1	Objetivos	45
4.1.2	Especificaciones de puesto	46
4.1.2.1	Jefe de compras y logística	46
4.1.2.2	Encargado del servicio al cliente	48
4.1.2.3	Encargado de bodega	49
4.1.2.4	Encargado de transporte	50
4.2	Manual de funciones	50
4.2.1	Objetivos	50
4.2.2	Especificaciones de las funciones	50
4.2.2.1	Jefe de compras y logística	51
4.2.2.2	Encargado del servicio al cliente	53
4.2.2.3	Encargado de bodega	56
4.2.2.4	Encargado de transporte	57
4.3	Implementación del manual	58
4.4	Inducción	58
4.5	Evaluación del desempeño	60
4.5.1	Pasos para lograr evaluación válidas	62
4.5.2	Determinar quién efectuará la evaluación	63
4.5.3	Decidir sobre una filosofía de valuación	64
4.5.4	Cómo superar las deficiencias inherentes a la evaluación	65
4.5.5	Diseño de un instrumento de evaluación	65

4.5.6	Retroalimentación de información a los empleados	66
4.5.7	Control de listas de entrega como indicador para la evaluación del rendimiento en el departamento de <i>outsourcing</i>	67
4.5.8	Análisis de rendimiento del proceso <i>outsourcing</i>	68
4.6	Costos de implementación del manual	72
<b>5.</b>	<b>PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	<b>73</b>
5.1	Manual de procedimientos	75
5.1.1	Formato de procedimientos	75
5.1.2	Procedimientos administrativos	76
5.1.2.1	Solicitud de materiales	76
5.1.2.2	Recepción de materiales	77
5.1.3	Procedimientos técnicos y operativos	79
5.1.3.1	Entrega de materiales	79
5.1.3.2	Entrega de comprobantes para facturación	82
5.1.3.3	Facturación	83
5.1.3.4	Inclusión o exclusión de formas y útiles	84
5.1.3.5	Solicitudes de emergencia	87
5.1.3.6	Inclusión o exclusión de centros de usuario	88
5.1.4	Procedimientos de planificación	91
5.1.4.1	Jornada del servicio	92
5.1.4.2	Productividad	92
5.2	Implementación del manual	94
5.3	Costos de implementación	96

<b>6. MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS</b>	<b>99</b>
6.1 Fundamento legal	99
6.2 Selección de desechos y basura	100
6.3 Separación y clasificación	101
6.4 Almacenamiento	101
6.5 Transporte	101
6.6 Alternativa de reutilización	102
6.7 Costos	102
6.7.1 Costo / beneficio	102
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>104</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>107</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>110</b>
<b>APÉNDICES</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Organigrama actual de Fesa Carvajal S.A.	6
2.	Ubicación Fesa Carvajal S.A.	8
3.	Organigrama actual del departamento de <i>outsourcing</i>	30
4.	Dimensiones de bodega actual	33
5.	Clasificación según la curva normal (distribución normal de curva de campana)	64
6.	Gráfica de despachos del mes de abril	68
7.	Gráfica de despachos del mes de mayo	69
8.	Gráfica de despachos del mes de junio	70
9.	Cuadro de horario de labores	92
10.	Cuadro descriptivo de la productividad del personal	92
11.	Formato evaluación para el desarrollo	111
12.	Hoja de control de listas de entrega para evaluación de rendimiento	115
13.	Materiales a clasificar	116
14.	Basura plástica generada por despachos	117
15.	Basura de cartón y papel generado por despachos	118
16.	Optimización de cajas de cartón en empaques	119
17.	Ordenamiento y clasificación de desechos sólidos	120

## TABLAS

I.	Cálculos de costos directos e indirectos para el manual de puesto y funciones	72
II.	Características y especificaciones de las formas	90
III.	Características y especificaciones de útiles y materiales de oficina	91
IV.	Cálculos de costos directos e indirectos para el manual de procedimientos	96

## **GLOSARIO**

<b>Despacho</b>	Actividad para preparar, empacar y entregar la proveeduría para uso del centro de usuario.
<b>Centro de usuario</b>	Lugar destinado donde se debe entregar la proveeduría, cliente final. Es el que realiza los pedidos y al cual se le debe facturar.
<b>Flujograma</b>	El diagrama de flujo explica a través de símbolos y texto condensado, las actividades que componen un procedimiento.
<b>FODA</b>	Es una herramienta útil para ver los pasos y acciones futuras de una empresa. La misma logra, mediante el estudio del desempeño presente, a lo interno y del entorno empresarial, marcar posibles evoluciones exitosas de la organización. Deriva su nombre del análisis de la Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la institución.

<b><i>Fomads</i></b>	Nombre que se le denomina internamente por la empresa de Carvajal al servicio de <i>outsourcing</i> de formas.
<b>Forma</b>	Nombre que se denomina a los suministros de impresión.
<b>JLC</b>	Jefe de logística y compras.
<b>Lista de entrega</b>	Documento impreso que describe todos los artículos solicitados por el centro de usuario.
<b>Logística</b>	Coordinación necesaria de recursos humanos y materiales para llevar a cabo una tarea.
<b><i>Ofixpres</i></b>	Nombre que se le denomina internamente por la empresa de Carvajal al servicio de <i>outsourcing</i> de útiles y suministros de oficina.
<b><i>Outsourcing</i></b>	Contratación de mano de obra y/o la adquisición de componentes de fuentes externas o que no pertenecen a la empresa.
<b>Proveedor Int/Ext</b>	Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes

grupos, asociaciones, comunidades, etc.  
Interno de la empresa (Planta de producción)  
o Externo.

**Smart Works**

Estrategia que contribuye a que las empresas obtengan ventajas competitivas mediante la administración y automatización de documentos, siguiendo la metodología: organizar, administrar y migrar.

**Sifomads**

Programa de computación utilizado para el manejo de proyecto *outsourcing* (exclusivo Carvajal).

**Siman**

Programa de computación utilizado para el manejo de proyecto *outsourcing* de formas y planta de producción (exclusivo Carvajal).

**RSC**

Representante del servicio al cliente.



## RESUMEN

Fesa Carvajal, S.A., administra el funcionamiento de la bodega de proveeduría de una entidad bancaria por medio de un sistema de *outsourcing* denominado *Fomads*. Este sistema se encarga de las compras y manejo de inventario, almacenaje y distribución de suministros de impresos, cómputo, oficina y generales, como también suministros de limpieza y cafetería a todos los centros de usuarios o clientes.

Analizando la bodega, antes de que se iniciará con el proyecto de *outsourcing*, se pudo observar que todos los suministros estaban codificados de una forma desorganizada, no se tomaba en cuenta la selección de categorías, tipos de mobiliario y equipo (estanterías), ordenamiento. Seguridad e higiene industrial dentro de la misma, era otro punto importante con en el cual no se contaba con un sistema de trabajo sobre el impacto ambiental en el reciclaje del papel.

Este informe de E.P.S. determinó como una propuesta idónea para la empresa y como una herramienta de trabajo la implementación y diseño de los manuales de perfiles y puestos, así como también los manuales de procedimientos, proponiendo una solución al mejoramiento, optimización y reducción de costos en la administración logística y de compras de la bodega de proveeduría de la entidad bancaria, tomando como base en lo manuales de procedimientos, el flujograma, reubicación de los suministros de una forma estratégica y necesaria para cumplir con las necesidades del cliente.

Parte del análisis del proyecto fue evaluar los métodos que se utilizan para despachar y entregar la proveeduría a los centros de usuarios y mejorar estos sistemas, realizando programas de capacitación al recurso.

Se propuso también, adicionalmente, el manejo de los desechos sólidos y la basura, donde se haga correctamente la selección, clasificación, el almacenamiento, transporte, la disposición final y se evalúen alternativas de reutilización de los mismos.

Para la implementación del sistema mejorado, se realizó un análisis de costo/beneficio donde se muestran los aspectos en que se debe invertir y la retribución de dicha inversión.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar e implementar el manual de operaciones y descripciones de los puestos de trabajo del personal, en relación al proyecto de *outsourcing* que maneja la empresa Fesa Carvajal, S.A. aplicados a diferentes entidades que utilizan el servicio. Considerando aspectos como un adecuado perfil de puesto, regirse a las normas establecidas de la empresa y directamente sobre este servicio mejorar a nivel profesional y empresarial, así como definir las políticas de manejo de desechos sólidos y basura producida por las actividades diarias de la empresa.

### **Específicos**

1. Analizar la situación actual de la empresa, con el fin de conocer sus funciones, actividades, nivel de organización, el negocio propio de la misma.
2. Obtener la mejor solución aplicable al problema identificado, para beneficio de Fesa, fortaleciéndola en su posición como líder en prestar este servicio a nivel bancario como empresarial.

3. Desarrollar y ejecutar los manuales de procedimientos por el método de flujograma, tomando en cuenta de seguir las especificaciones descritas en los mismos.
4. Desarrollar un sistema adecuado y programas tendientes a mejorar el manejo de papel y sus derivados para el reciclaje del mismo.
5. Proporcionar los manuales al personal de Fesa como una herramienta importante para que esté capacitado en los temas necesarios con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus labores y funciones diarias, así el uso eficiente de los recursos y el manejo del medio ambiente.

## INTRODUCCIÓN

El propósito del siguiente trabajo de graduación es el de presentar, de manera detallada, las circunstancias ocurridas al trabajar la propuesta: Diseño e implementación del manual de procedimientos del Servicio *outsourcing* y control de desechos para uso en el reciclaje de papel para la empresa Fesa Carvajal S.A.

En adelante se encontrarán los antecedentes de la institución desde sus inicios, la descripción de sus actividades y su funcionamiento, su estructura organizacional, la misión y la visión promulgadas por la administración, los servicios que presta, la forma en que se encontró la empresa y con la ayuda del análisis **FODA**, se realizó una especie de diagnóstico interno y externo, dando a conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en un servicio de *outsourcing*. Se analizaron las especificaciones de los puestos, perfiles de los trabajadores, procedimientos para el desarrollo del servicio de *outsourcing*, de las instalaciones y el manejo de los desechos sólidos y basura.

Con la información anterior, se plantearán soluciones para la implementación de los manuales de procedimientos aplicados al proyecto de *outsourcing* por medio de flujogramas y la elaboración de los perfiles de puestos. Una vez implementados dichos manuales y con base en los resultados obtenidos, se toman datos importantes para la empresa Fesa, tales como cumplir con las políticas establecidas, elevar el nivel de productividad y

eficiencia del trabajador, así como establecer y cumplir la demanda del usuario sobre el servicio de *outsourcing*.

Además de los resultados obtenidos y cumplir con los requerimientos establecidos por la empresa, podemos realizar y determinar los puntos más importantes del servicio *outsourcing*, tales como establecer proyecciones de rentabilidad de dicho servicio, investigar sobre tecnología aplicada a la reducción de tiempos y optimización de los recursos de la empresa, mantener la información estadística, veraz y oportuna del servicio para la toma de decisiones, establecer metas de productividad que varían según las necesidades .

A medida que se obtengan los resultados esperados y visualizando un panorama más claro sobre la aplicación de las funciones y atribuciones del personal que ejerce el proyecto, puede ampliar su servicio a nivel más general, por lo que los usuarios tendrán una mejor confiabilidad y oportunidades de crecimiento tanto a nivel de FESA como empresa que presta el servicio y el cliente como tal.

. Específicamente para el tema de control de desechos sólidos y basura, se diseñó un sistema que da inicio con cada recepción de mercadería por medio de los proveedores, donde se hace una selección, separación, clasificación, almacenamiento, transporte y disposición final de los mismos, y se plantean alternativas de reutilización.

# 1. GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

## 1.1. Antecedentes históricos de la empresa

Fesa Carvajal Inició operaciones en 1956 en Colombia, cuando fabricaba formas para máquinas registradoras manuales y para los primeros equipos de cómputo que ingresaron al país. Sus primeros productos tuvieron como objetivo reducir costos en el flujo de documentos mediante el suministro de formularios que simplificaran el manejo de la información. Con el mismo objetivo ha ampliado la gama de sus productos a documentos de seguridad, a la producción de tarjetas financieras y de identificación, así como equipos de personalización de tarjetas. Fesa también ha adquirido la tecnología y desarrollado los recursos necesarios para convertirse en el líder de servicios de *outsourcing* relacionados con las transacciones, buscando el implemento de la productividad y la reducción de los costos de sus clientes.

## 1.2. Descripción de las actividades de Fesa Carvajal, S.A.

Fesa es una empresa especializada en facilitar el registro y manejo de información relacionada con documentos y transacciones, mediante el suministro de productos y servicios acordes a las necesidades de cada cliente. Asesora, diseña y produce sistemas, procesos y productos para la administración y control del costo de documentos, sean estos impresos o electrónicos; y para la simplificación de procedimientos administrativos que reduzcan sus costos y hagan más eficiente y productivos sus procesos.

Fesa, a través de su estrategia *Smart Works*, contribuye a que las empresas obtengan ventajas competitivas mediante la administración y automatización de documentos, siguiendo la metodología: organizar, administrar y migrar.

## **Organizar**

Primero se recolectan, clasifican, auditan y analizan los documentos existentes. Luego se hace un diagnóstico en el cual se determinan formas obsoletas, el rediseño de formularios y la integración de documentos para definir procesos, funciones y formas que pueden migrar hacia otros sistemas de impresión y su automatización, o hacia documentos electrónicos.

## **Administrar**

Diseño de servicios orientados a administrar tanto los documentos físicos (formas, cheques, tarjetas, impresos comerciales) como los electrónicos y los suministros para oficina.

Los productos y servicios de Fesa han sido concebidos para satisfacer las necesidades de transmisión de información de las empresas de la manera más eficiente y productiva, gracias a la utilización de técnicas modernas de diseño y producción que permiten ofrecer construcciones especiales que facilitan y simplifican el trabajo de los usuarios.



## Migrar

En esta fase Fesa asesora a sus clientes en la automatización de documentos y procesos, que incluyen formas electrónicas y digitalización.

Áreas de servicio:

- Servicio *de outsourcing* de formas.
- Servicio de outsourcing de útiles y suministros.
- Servicio de impresión de información variable.
- *Quick printing*.
- *Print managemen*
- Adhesivos.
- Tarjetas plásticas financieras, prepagadas y sistemas de identificación.
- Documentos de seguridad.
- Soluciones integrales.
- Servicio de administración electrónica de documentos.
- Digitalización y procesamiento de la información contenida en documentos.

Cada servicio cuenta con su propia infraestructura de personal técnico de apoyo, consultores, ingenieros de soporte y desarrollo, operarios, maquinaria destinada para prestar el servicio, *software* de apoyo a la operación e instalaciones con los más altos estándares de tecnología y seguridad.

Fesa es una empresa certificada a nivel internacional, con el Sistema de Aseguramiento de Calidad ISO 9002 en los países de Colombia, Ecuador y Costa Rica, en los departamentos de producción para los productos de tarjetas financieras, documentos de seguridad, centros de impresión variable y suministros para oficina.

Servicio de *Outsourcing* de formas conocido como Fomads, reduce los costos operativos, mejora la productividad en las organizaciones y las hace más eficientes para que puedan dedicar todos sus recursos a la razón de ser de su organización.

## **Servicios**

Ofrece a los clientes asesoría en la administración y control del costo total de las formas de su organización, buscando la simplificación de sus procedimientos y la reducción del costo total de sus formas. Fesa se encarga de los servicios de almacenamiento, distribución, manejo y control de inventarios de todos los formularios preimpresos e impresos comerciales, requisición electrónica de órdenes, envío electrónico de diseños y consulta de datos estadísticos electrónicamente.

## **Servicio de *outsourcing* de útiles y suministros**

Conocido como Ofixpres, reúne en una sola empresa la capacidad logística y negociadora para adquirir útiles y suministros para oficinas y puestos de trabajo de sus clientes. Esto permite a las empresas reducir los costos implícitos en negociaciones y controles individuales y liberar el tiempo dedicado a estas actividades para enfocarlo a la razón de ser de sus negocios.

**Productos:**

- Suministros de oficina.
- Suministros para equipos.
- Suministros de aseo y cafetería.
- Equipos de cómputo, oficina y partes.
- Mobiliario empresarial.
- Productos especiales o personalizados.

**Servicios:**

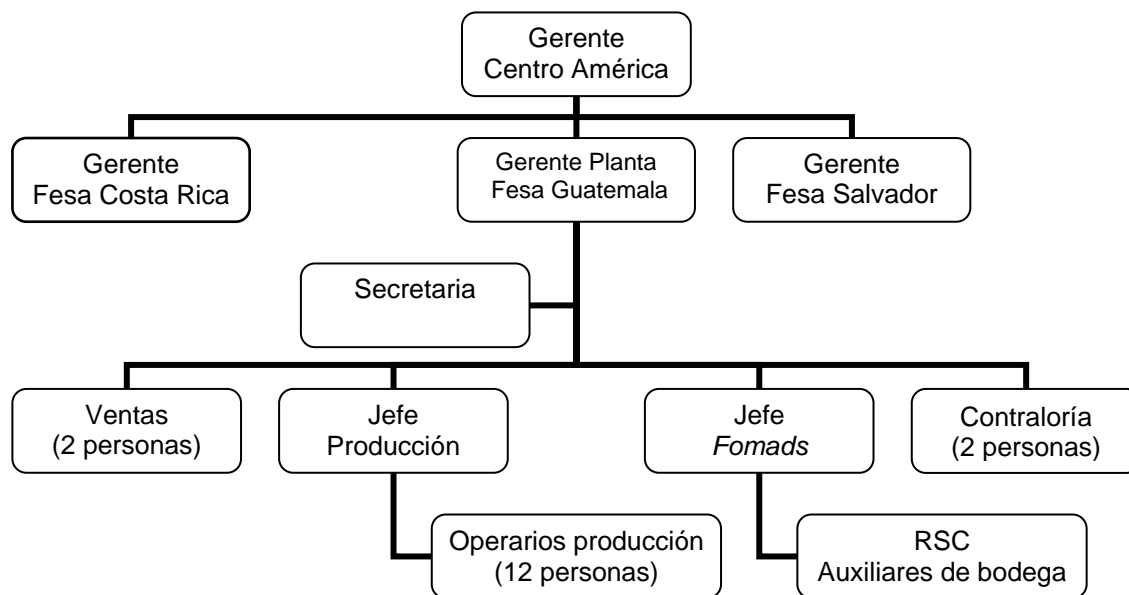
- Información y control de consumos, comparándolos con empresas o entidades similares.
- Disminución de los riesgos de productos dañados u obsoletos.
- Optimización de los inventarios.
- Distribución y entregas rápidas.
- Reducción de los costos de la cadena de suministro.
- Servicio de almacenamiento y distribución.

**1.3. Estructura organizacional**

Fesa en su estructura organizacional como empresa, es de tipo vertical y fundamentalmente es una organización formal, en cuanto se enfoca a la consecución de objetivos bien definidos y por lo que su estructura debe ofrecer las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño (ver figura No. 1).

Se ha establecido el siguiente esquema de organización para la operación de la empresa Fesa Carvajal, así como las responsabilidades y funciones para el cumplimiento de los procedimientos definidos y sus modificaciones. Para el efecto, se estableció la siguiente jerarquía de responsabilidades y funciones. Del gerente general depende el jefe de logística y compras, jefe de producción, vendedores, contralores, y secretaria. De los jefes de departamento dependen los operarios de la planta de producción, los auxiliares de bodega y el responsable del servicio al cliente en el caso del servicio *outsourcing*.

**Figura No. 1 Organigrama actual de Fesa Carvajal S.A.**



#### **1.4. Misión y misión**

##### **Misión**

Carvajal hace las cosas bien -a la primera vez- por lo cual nuestra misión será satisfacer las necesidades de materiales de nuestros clientes, prestándoles un servicio de calidad. Calidad que será identificada con entregas oportunas y completas, según las características técnicas de los materiales entregados, las cuales son especificadas por nuestros clientes.

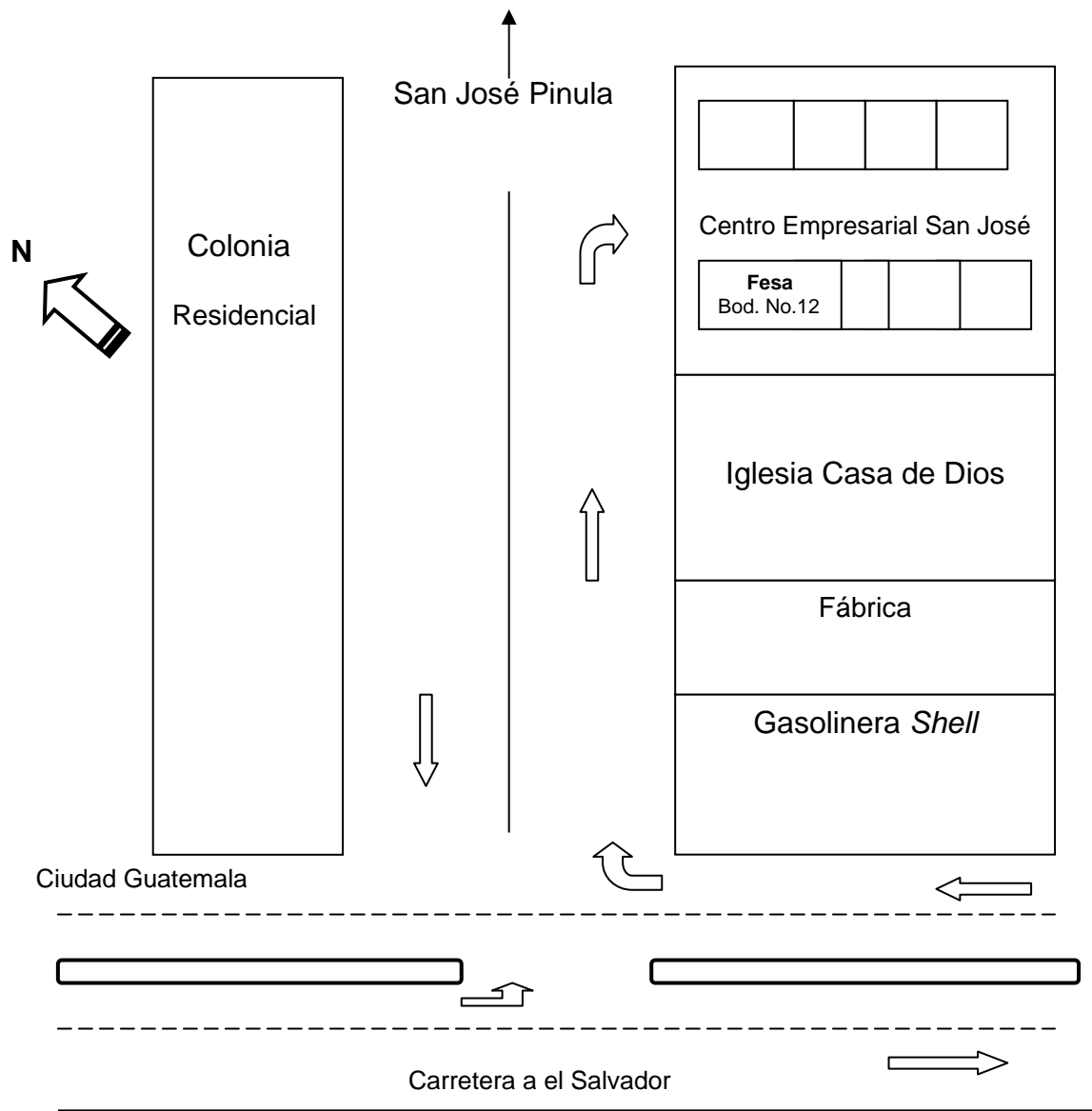
##### **Visión**

Seremos considerados por nuestros clientes “aliados estratégicos”, lo que necesariamente implica que nuestra actividad cotidiana será destinada a favorecer, en cuanto a la calidad del servicio y de los bienes suministrados, todas las operaciones en las que nuestros clientes utilicen los bienes y servicios administrados.

#### **1.5. Ubicación**

La empresa Fesa Carvajal, se encuentra ubicada en el Municipio de San José Pinula, con dirección Km. 16 ½ carretera a San Jose Pinula, Centro Empresarial San José Bodega # 12. ( ver figura No. 2)

**Figura No. 2      Ubicación Fesa Carvajal S.A.**



Fuente: J. David Aguilar U.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Organización**

El término organización tiene varias acepciones. En una de ellas es relacionada con el proceso de la llamada parte estática, y cuyo objetivo principal es determinar cómo hacer o llevar a cabo los objetivos organizacionales.

Organización, también puede identificar una estructura organizacional. Una estructura debe diseñarse para determinar quién realizará determinadas tareas y quién será responsable de los resultados. El propósito de una estructura organizacional es eliminar los obstáculos al desempeño que resulta de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, además de tender redes de toma de decisiones y comunicación que responden obstáculos o/y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Para algunas personas, incluye todas las acciones de todos los particulares. Otras lo identifican con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otra más lo usan para referirse a una empresa. Sin embargo, para la mayoría de los administradores en ejercicio, el término organización implica una estructura de funciones o puestos intencional y formalizada. Su objetivo es que las personas que trabajan en común puedan cumplir ciertas funciones. Estas funciones, deben diseñarse intencionalmente para garantizar tanto la realización de las actividades, como para que los individuos puedan trabajar fluida, eficaz y eficientemente en grupos.

Existe una lógica fundamental para la organización. El proceso de organización consta de los siguientes pasos:

- a) Establecimiento de los objetivos de la empresa.
- b) Formulación de los objetivos, políticas y planes de apoyo.
- c) Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
- d) Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos, materiales disponibles, de la mejor manera posible de utilizarlos dadas las circunstancias.
- e) Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades.
- f) Enlace horizontal y vertical de los grupos entres sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

### **2.1.1. Estructura organizacional**

El propósito de la estructura de una organización es establecer un sistema formal de funciones a desempeñar por los individuos a fin de que éstos puedan colaborar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Como tipos de organización se pueden mencionar fundamentalmente la organización formal y la organización informal. La organización informal se puede definir como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. En otras palabras, organización informal es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas.



De este modo, son organizaciones informales por ejemplo, el grupo que trabaja en los talleres, el equipo que se reúne a jugar boliche por la noches, el grupo que se reúne en un parque a discutir política o economía. La característica de estas organizaciones informales, es que no cuentan con una representación en un organigrama.

La organización formal es la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada. Esto no significa que tenga que ser inflexible o indebidamente limitante. Es formal en cuanto se enfoca a la consecución de objetivos bien definidos, por lo que esta estructura debe ofrecer las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible, Dan dar lugar a la discrecionalidad, a la ventajosa utilización del talento creativo y al reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. Y aún ante una situación grupal deben canalizarse los esfuerzos individuales hacia metas grupales y organizacionales. Es importante que una organización refleje los objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos. También debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad en una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia está sujeta a cambios. También la estructura de una organización responda a las condiciones en la que se encuentra. Lo mismo que en el caso de un plan, también las premisas de una estructura organizacional puede ser de orden económico, tecnológico, político, social o ético.

Ésta debe diseñarse a favor del trabajo, para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro, en cambio permanente. En este sentido, una estructura organizacional funcional nunca podrá ser estática.

## **2.2. Políticas de servicio**

Las políticas del servicio son un conjunto de lineamientos generales que deben ser considerados al realizar cualquier procedimiento u operación.

Estas políticas se pueden definir de la siguiente manera:

### **a) Política de calidad**

Son aquellos que cumplen estrictamente con las características de calidad establecidas, deben de llenar y cumplir todas las normas de calidad es sus estructuras, tamaños y para usos determinados.

### **b) Política de operaciones**

Dentro de la política de operación de un servicio, el funcionamiento idóneo para ejercerlo es argumentar y respaldarse con documentos. Los documentos de respaldo deben de ser archivados adecuadamente con el fin de protegerlos y ubicarlos con el propósito de soportar el buen funcionamiento de las operaciones.

### **c) Política de productividad**

Para cualquier proceso productivo se utilizan los factores en diferentes proporciones según el bien de que se trate. La producción total de una empresa es el resultado de la conjunción de todos los factores productivos. Si se aumenta la cantidad aportada de todos los factores, la producción aumentará indefinidamente. Pero si se mantiene igual la cantidad aplicada de todos los factores y se empieza a aumentar la cantidad de sólo un factor, la producción total aumentará cada vez más lentamente hasta dejar de crecer. Esta es la que se conoce como ley de los rendimientos decrecientes.

Para estudiar el funcionamiento de las empresas, el análisis económico neoclásico utiliza el concepto de producto o productividad marginal, el cual consiste en el aumento en la producción que se consigue añadiendo una unidad más de un factor. La idea es similar a la de utilidad marginal que hemos visto al estudiar a los consumidores y, también en este caso, la productividad marginal resulta ser decreciente. La figura describe el aumento en la producción que se consigue aplicando cantidades crecientes de un sólo factor; el crecimiento es rápido al principio, después se hace más lento hasta llegar a un máximo a partir del cuál empieza a disminuir. La productividad marginal o rendimiento del factor es decreciente desde el principio y, cuando la producción total empieza a decrecer, llega a ser negativa.

### **2.3. Manual de especificaciones de puestos y funciones**

Es un documento que contiene información general y específica de cada puesto dentro de la organización, incluyendo funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional.

Según el fin para que se determinen, existe una clasificación de los manuales de especificaciones de puestos.

**1) Por su área de aplicación, se pueden ser:**

- Generales o macro-administrativos y
- Particulares o micro-administrativos

**2) Por su contenido:**

- De objetivos y políticas
- De organización
- De funciones
- De especificación de puestos
- De procedimientos
- De contabilidad
- De estándares de procedimiento de datos
- De contenido múltiple (que trata de dos o más de estos temas)

Es la investigación que se desarrolla en este documento, los manuales de especificaciones de puestos y de procedimientos es la herramienta imprescindible para darle continuidad al proceso de modernización del servicio *outsourcing*.

### **2.3.1. Perfil del puesto**

El perfil del puesto define las características principales inherentes al puesto que se quiere cubrir. En otras palabras, es un listado de características que el puesto exige de cualquier persona que quiera ocuparlo.

Es una herramienta muy importante para el desarrollo de procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planificación de carrera y conformación de equipos adecuados para cada actividad.

El perfil del puesto debe definir perfectamente y con todo detalle las características que se está buscando en la persona que ocupará dicho puesto vacante.

En el perfil son cuatro las grandes áreas a definir

- 1) **Habilidades laborales.** Considera aspectos de liderazgo, manejo de conflictos, otros.
- 2) **Rasgos de personalidad.** Es decir actitudes y conductas. Por ejemplo, ser gentil y expresivo en un cargo de ventas o buen conservador.
- 3) **Elementos intelectuales.** Esta parte mide la inteligencia y sus componentes. Como habilidades numéricas, habilidades verbales, capacidades de aprendizaje.
- 4) **Coeficiente emocional.** Considera de qué forma el candidato al puesto maneja y controla sus emociones. Es importante para el perfil del puesto, si por ejemplo, se requiere para el puesto a alguien estable.

### **2.3.2. Análisis de puestos**

Es el proceso de obtención, clasificación y documentación sistemáticas de toda la información pertinente relacionada con la esencia de un puesto específico, incluyendo aspectos tales como las tareas que los componen, las habilidades, conocimientos, aptitudes y responsabilidades necesarias para un buen desempeño del empleo. El objeto de un análisis de puestos es elaborar una descripción exacta y concisa que pueda usarse para evaluar el contenido y el “valor” de los mismos. Un análisis exhaustivo servirá también para señalar las relaciones y las jerarquías que en ese momento existan dentro de la organización.

Es un componente del proceso de selección de personal y comprende la separación y el ordenamiento de los elementos del puesto. Es el precedente mediante el cual se determinan los deberes y naturaleza de las funciones y los tipos de personas que deben ser contratados para ocuparlas. Propiamente, el proceso de selección se basa en el análisis del puesto, así como en los planes de recursos humanos y en los candidatos.

El análisis de puesto comprende aspectos como:

- Identificación del puesto
- Descripción resumida
- Deberes del puesto
- Responsabilidades del puesto
- Aptitudes físicas necesarias para el desempeño
- Ambiente laboral

Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones y las especificaciones de puestos. Considera las actividades del puesto, comportamientos humanos, estándares de desempeño, máquinas, herramientas y equipo utilizado en el trabajo.

Los seis pasos más importantes para el análisis de puestos son:

- 1) Empezar a identificar el uso que se le dará a la información. Esto determinará el tipo de datos y la técnica que se utilizará para hacerlo.
- 2) Reunir información sobre los antecedentes, revisar la información disponible, como organigramas, diagramas de proceso y descripción de puesto.
- 3) Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas (puestos similares).
- 4) Se analiza el puesto, es decir los datos sobre las actividades del mismo; las conductas que se requieren de los empleados.
- 5) Se verifica la información con el trabajador que la desempeña y el supervisor inmediato del mismo, verifica la información, ayuda a verificar si es correcta.
- 6) Se desarrolla una especificación y una descripción del puesto. Ésta será una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes, condiciones de trabajo y riesgos de seguridad.

### **2.3.3. Especificaciones de puestos**

La especificación de puestos es producto de un análisis de puestos. Es la lista de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Además de contener la descripción del puesto, es un registro escrito de los requisitos que debe llevar el trabajador para desarrollar un empleo.

Además de describir las tareas, se establecen teniendo en cuenta el reclutamiento, la selección de personal, la capacitación y otras actividades relacionadas con la administración de personal y la planificación y desarrollo administrativo. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, educación, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo eficazmente.

### **2.3.4. Descripción de puestos**

Es el registro hecho por escrito de las obligaciones, responsabilidades y requisitos de un trabajo en particular. Es una relación de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones debe realizar el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para redactar una especificación del puesto. Es una lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto.

La descripción de puestos es producto de un análisis de puestos, y debe tratar del trabajo en sí, y no sobre el trabajador. La descripción de puestos debe considerar todas las funciones y actividades de cada puesto.



No existe un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, pero la mayoría contiene las siguientes:

- Identificación del puesto
- Resumen del puesto
- Relaciones, responsabilidades y deberes
- Autoridad
- Criterios de desempeño
- Condiciones de trabajo
- Especificaciones del puesto

El resumen del puesto debe describir la naturaleza general del puesto listando solo sus funciones o actividades principales. La declaración de relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización.

### **2.3.5. Funciones y atribuciones**

Es todo aquel conjunto de actividades que deben realizarse en una sola sección o departamento de la empresa (por ejemplo las funciones del departamento de compras). Son las que determina cómo debe dividirse y asignarse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr un fin general.

## **2.4. Manual de procedimientos**

El manual de procedimientos es un documento donde se establece un método habitual para la realización de actividades futuras. Señala los procedimientos a seguir para ejecutar determinado tipo de trabajo; describiendo en forma lógica, simplificada y estandarizada los distintos trámites que sean necesarios, o los pasos indispensables para cumplir su cometido de forma rápida y eficiente. Indica qué, quién, cómo, dónde y cuándo deben realizarse.

El manual de procedimientos específico indica qué persona realiza determinada acción, a dónde deberá avocarse para que lo atiendan y qué persona lo atenderá. Además señala los procedimientos cronológicos a que cada miembro de la organización o de la oficina debe seguir para el desarrollo de sus actividades. Su importancia radica en que ayuda a lograr que los diferentes procesos o trámites que se realizan dentro de la institución, departamento y/o oficina se realicen adecuadamente y en forma estandarizada.

### **2.4.1. Análisis de procedimientos**

Para el análisis de los procedimientos se utilizan varias técnicas y herramientas tales como la entrevista, el cuestionario, la búsqueda de información de la institución, el acompañamiento de los jefes o supervisores, así como la búsqueda de información bibliográfica de soporte para la elaboración de los formularios a utilizar para la obtención de la información.

Entre las fuentes de información se pueden utilizar fuentes primarias, (por ejemplo: el personal que labora actualmente, el personal de mayor antigüedad en la empresa, personas usuarias de los servicios de empresa/institución, y aquéllas para quienes se van a realizar los manuales), así como la observación directa. Entre las fuentes de información secundaria se cuentan leyes, reglamentos, oficios circulares del departamento/oficina y de la empresa.

#### **2.4.2. Documentación de procedimientos**

Una vez obtenida la información necesaria se enlistan los pasos obligatorios para llegar al fin deseado. Estos pasos se ordenan cronológicamente, desde el principio hasta el final.

Se realiza entonces el diagrama de flujo de cada proceso, cuidando evitar el exceso de detalles en la elaboración del diagrama, y se recurre a otro personal como una fuente para ayudar a describir las actividades de manera apropiada.

Con la información ya ordenada se procede a elaborar el primer borrador del manual, el cual será sometido a revisión por autoridad competente. De las correcciones que dicha autoridad sugiera, se elabora el documento final, el cual llevará su aprobación y se enviará a reproducción.

#### **2.4.3. Elementos de procedimientos**

Las partes que componen los manuales varían según el tipo de manual que se trate. Básicamente para el manual de procedimientos, el contenido general es el siguiente: introducción, índice, objetivos, normas, procedimientos, flujogramas o Diagramas de flujo, formas.

La introducción es la parte en la que se explican las razones por las cuales se ha elaborado el manual; los fines que se pretenden lograr con la implantación del mismo; además de indicar a quién va dirigido. El objetivo se busca es que dichas personas acaten las instrucciones y se sientan directamente responsables por su cumplimiento. En ocasiones, la introducción es una carta adjunta al manual que la autoridad máxima de la institución dirige al personal involucrado al hacerle la entrega del manual.

Los objetivos representan lo que se piensa lograr con la elaboración de un manual, por ejemplo, establecer algún control, facilitar algún trámite, etc. Las normas son criterios, políticas y reglas que se transcriben en el manual, y que guían la acción de las personas en la ejecución de sus labores.

Los flujogramas o diagramas de flujo del proceso se realizan para definir el flujo de los procesos principales dentro y a través de los límites departamentales. Constituyen la presentación gráfica que muestra la secuencia en que se realizan las actividades necesarias para desarrollar un trabajo determinado, indicando las unidades responsables de su ejecución. El diagrama de flujo explica, a través de símbolos y texto condensado, las actividades que componen un procedimiento.

Las formas son todos los formularios que se utilizan en los procedimientos, los cuales deben adjuntarse como anexos en el manual. Para la identificación de las formas deben llevar el nombre respectivo y su número de acuerdo a la clasificación que se lleve dentro de cada institución o empresa.

#### 2.4.4. Representación gráfica de los procedimientos

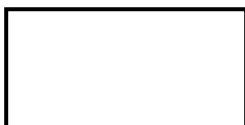
Para la representación gráfica de los procedimientos se utiliza el diagrama de flujo o flujograma. Este identifica los elementos de flujo (la acción, la inspección y el almacenamiento), de cada procedimiento, así como la trayectoria del flujo a través de las diversas funciones organizacionales. Estos diagramas se utilizan en el manual para facilitar la comprensión de los procedimientos.

Mientras los procedimientos son representados gráficamente en la hoja de trabajo, también son descritos brevemente en la zona explicativa, siguiendo el mismo orden en que se suceden las operaciones. Se diagraman en sentido vertical, de arriba abajo y, siempre que sea posible, de izquierda a derecha, indicando el curso de los documentos.

La columna reservada para la narración de los procedimientos se utiliza para ampliar o explicar la información gráfica. El símbolo correspondiente a cada copia de los documentos o impresos se identifica cuando ha de seguir un destino determinado. En caso de que se remitan documentos, o el procedimiento se derive a otra unidad, se indica el destino pero no el curso de proceso en la unidad de que se trate.

La simbología utilizada para ejecutar los procedimientos en el servicio de *outsourcing* son los siguientes:

Operación general



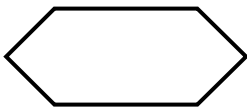
Cualquier tipo de operación no representada por los símbolos siguientes. En su interior se describe brevemente la operación.

### Operación de control



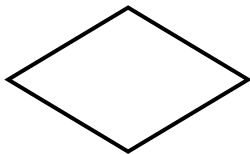
Operación específica de control como: comprobar, comparar, revisar, aprobar, etc. En su interior se describe brevemente la operación.

### Operación de confección



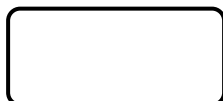
Confección y/o primera complementación de documentos. La primera vez que aparece un documento debe ir precedido de este símbolo o del inicio o archivo.

### Decisión



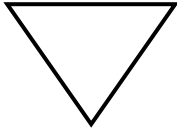
Indicador de bifurcaciones ante dos opciones alternativas. En su interior se describe brevemente la pregunta diferenciadora de ambas opciones.

### Inicio/fin



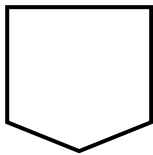
Inicio o fin de una línea de proceso. En su interior se indica el punto de origen o destino de la línea de proceso.

### Archivo definitivo



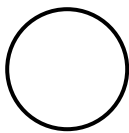
Punto de archivo donde van a parar los documentos. Con una letra dentro significa que está archivado por un orden: N = numérico, A = alfabético, C = cronológico.

### Conector de páginas



Conector de líneas de procesos entre páginas. Dentro irán un número y una letra. La letra diferencia a los que salen de una misma página; el número remite a la página donde conecta.

### Conector de tarea



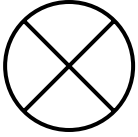
Conector de línea de proceso dentro de la misma página. Incluye, en caso de necesidad, una letra diferenciadora entre unos y otros.

### Documento



Documento preparado o utilizado en el proceso. En su interior se indica su denominación. En caso de documentos múltiples, se indicará en su ángulo superior derecho el número de copias.

## Destrucción de documentos



Indica el punto en que algún documento es destruido, inutilizado o eliminado del proceso.

### 2.5. Desechos sólidos

Es la denominación genérica de cualquier tipo de productos residuales, residuos o basuras, procedentes de la industria, el comercio, instituciones públicas y privadas, las viviendas y el campo. Comprende todo tipo de objetos sólidos o semisólidos, putrescibles o no putrescibles, con excepción de excretas de origen humano y de desechos sólidos peligrosos.

En lenguaje común, desechos sólidos son todo aquello que normalmente llamados “basura”. Son materiales y/o sobrantes de la cocina, de pequeñas o grandes industrias, restos de demoliciones y otros. Algunos desechos amenazan la salud humana o al ambiente. Algunos pueden transmitir enfermedades virales, bacteriales o parasíticas al humano. Los desechos sólidos pueden provenir de hogares, comercios, hospitales, mercados municipales, talleres, panaderías, etc.

Hay desechos sólidos clasificados como peligrosos, otros como infecciosos y otros como radiactivos. Estos últimos son los más críticos por sus efectos para la vida humana, animal y vegetal.



### **2.5.1. Contaminación general**

Es toda aquella alteración del ambiente o de los animales producida por la inclusión en el ambiente de microorganismos o sustancias nocivas, que alteran el equilibrio ecológico, provocando trastornos en el medio físico, en los seres vivos y el ser humano.

### **2.5.2. Clasificación de los desechos sólidos**

Los desechos sólidos se pueden clasificar en dos grupos: por su naturaleza y por su origen.

- **Por su naturaleza**

**Desechos sólidos orgánicos:** son los desechos que se generan de las actividades del ser humano y de la naturaleza. Estos desechos se fermentan o descomponen y son reaprovechados por la naturaleza, al convertirlos en abonos orgánicos. Son biodegradables.

**Desechos sólidos inorgánicos:** son los desechos que provienen de procesos industriales, comerciales, domésticos u hospitalarios, que por sus características no se degradan (no son biodegradables).

- **Por su origen**

**Desechos sólidos domiciliarios:** son todos aquellos que por su naturaleza, composición, cantidad y volumen son generados en actividades realizadas en viviendas o en cualquier establecimiento asimilable a éstas.

**Desechos sólidos comerciales:** son todos aquellos que son generados en establecimientos comerciales y mercantiles tales como almacenes, bodegas, abarroterías, comedores, hoteles, restaurantes, supermercados y plazas de mercado.

### **2.5.3. Medios de clasificación, recolección y manejo de los desechos**

La clasificación de los desechos puede realizarse básicamente de dos formas:

**Desde el lugar de origen,** es decir que quienes producen dichos desechos los reúnen en recipientes diferentes, según su naturaleza (orgánicos, inorgánicos, hospitalarios, especiales o peligrosos), y los entregan al sistema de recolección de desechos sólidos ya clasificados.

Entre las opciones más sencillas están:

**Transporte mediante camión convencional de madera o metal:** es el tipo de vehículo más accesible, pero si se usa sin lona presenta el inconveniente de que el viento puede diseminar los residuos ligeros en el trayecto, debido a que generalmente los residuos no están colocados en bolsas plásticas.

Para su operación óptima se necesitaría cuatro personas por unidad: un conductor, dos ayudantes que depositen los residuos en el camión, y un acomodador que se encargará de ordenar los residuos para que estos ocupen el menor espacio posible dentro del camión.

### **3. ANÁLISIS ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO *OUTSOURCING***

#### **3.1. Análisis organizacional**

La empresa Fesa Carvajal es una organización de tipo formal, al igual que el departamento de servicio *outsourcing* de dicha organización. Una de las características que tiene esta organización es que su estructura organizacional está basada en un organigrama lineal internacional. Es por ello que también tienen delimitadas las relaciones de autoridad y responsabilidad, niveles jerárquicos, amplitud del tramo de control (de administración) y procedimientos burocráticos específicos, tanto para los procesos administrativos como técnicos y financieros.

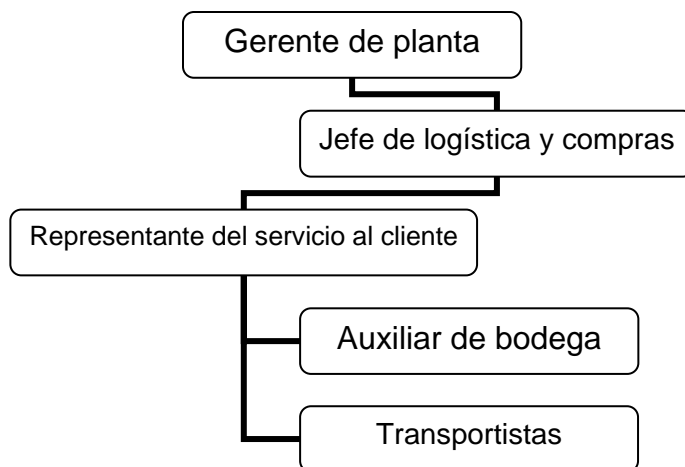
El servicio de *outsourcing* dentro de Fesa, es rigor, un canal de comercialización de bajo costo que responde a la necesidad que ahora tienen las empresas de sustituir sus oficinas de compra y contar con profesionales que se encarguen de todos los procedimientos de adquisición de los productos, su distribución dentro de las distintas oficinas de las empresas y el control de los inventarios.

Referente a la administración del personal, existe un buen clima organizacional, es decir, las relaciones laborales no son tensas, el personal que labora en este departamento es bastante colaborador, acepta retos y responsabilidades.

El departamento de *outsourcing* esta conformado actualmente por el gerente de planta, un jefe de logística y compras, un encargado del servicio al cliente y tres bodegueros. Para proyectos nuevos y específicos tales como licitaciones, presentaciones del servicio de *outsourcing* a nuevos clientes, se suman al equipo de trabajo, personal de otros departamentos de Fesa y de la corporación Carvajal, tales como el departamento de ventas y producción.

### 3.1.1. Organigrama actual

**Figura No. 3** Organigrama actual del departamento de *outsourcing*



### **3.1.2. Análisis de la estructura**

El propósito de la estructura de una organización es establecer un sistema formal de funciones a desempeñar por el personal, con la finalidad de que estos puedan colaborar de mejor manera al cumplimiento de los objetivos del servicio.

El departamento de servicio *outsourcing* es una división de la organización de Fesa, y su estructura es de tipo formal. Utiliza el tipo de departamentalización denominado “por función empresarial”. Este implica, la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de la empresa (departamentalización funcional), y expresa lo que la empresa hace típicamente. Dado que las empresas se dedican a la creación de algo útil y deseable para los demás, las funciones empresariales básicas son la producción (creación o agregación de utilidad a un bien o servicio) y/o venta de dichos productos o servicios.

### **3.1.3. Funcionalidad del servicio**

La estructura es pequeña pero presenta una adecuada organización, comunicación y coordinación eficaz, eficiente medida de delegación de autoridad, aceptación de responsabilidades, creatividad y sentido de pertenencia a la organización.

Es de observar que se toma en cuenta las opiniones y propuestas del personal y se les reconoce verbalmente en reuniones y ocasiones especiales por los logros obtenidos a favor de la organización. Dicho reconocimiento es muy importante para la autorrealización del personal.

El personal, como miembros de un departamento, realiza variadas funciones de manera ordenada, organizada y con un adecuado desempeño. Se manifiesta la delegación de autoridad y responsabilidad, y se da cierta libertad para tomar algunas decisiones administrativas y propuestas de inversión financiera.

Se observa una actitud positiva y disposición del personal a colaborar y trabajar en equipo, así como recibir capacitaciones constantemente. Esto les beneficia, ya que favorece, en cuanto un mejor rendimiento.

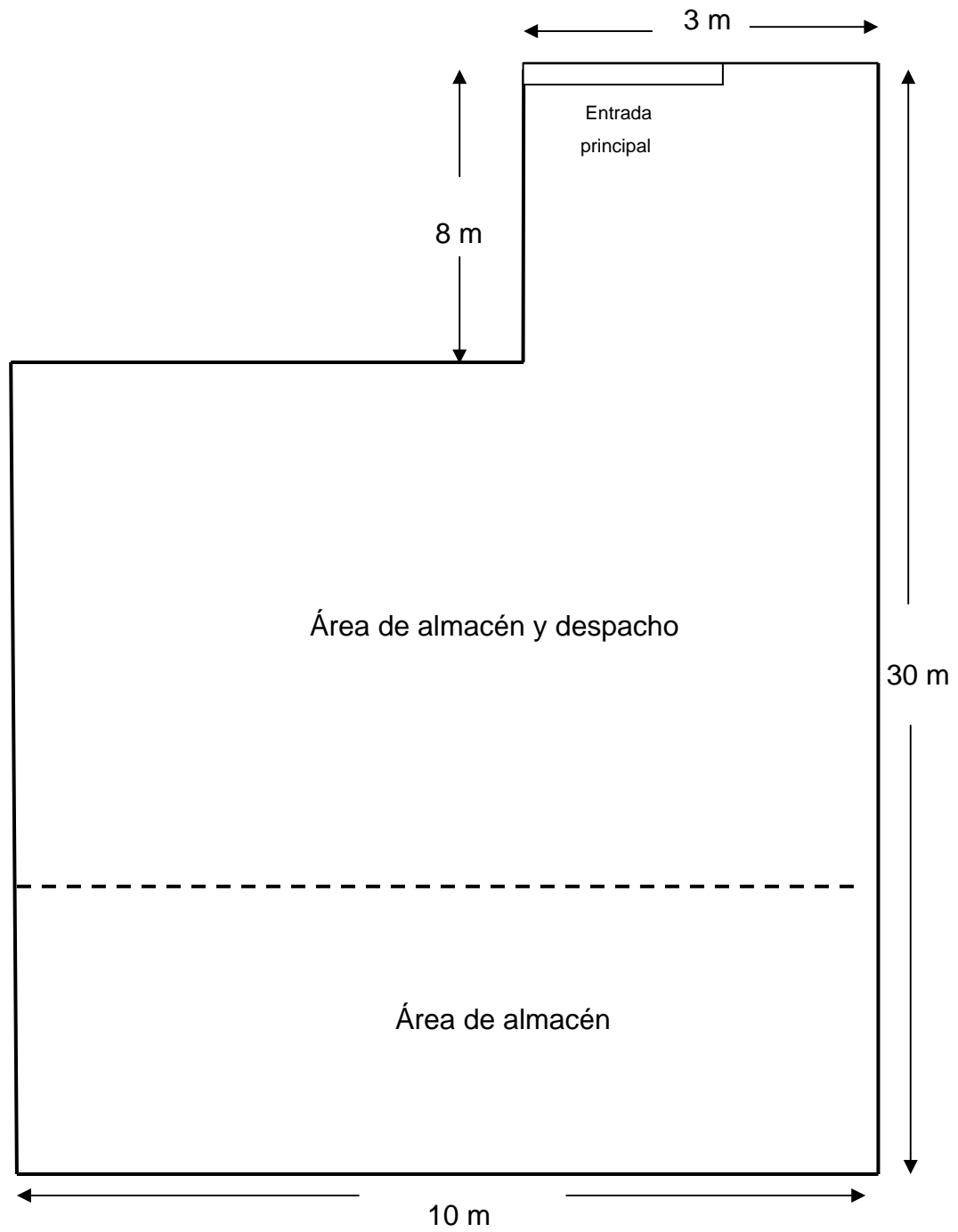
### **3.2. Instalaciones actuales del área del servicio**

El departamento del servicio de *outsourcing* actualmente se encuentra ubicado en las instalaciones del centro bancario donde se está prestando el servicio. Es una bodega amplia, pero no se adapta a las necesidades requeridas. Esto obedece a que el volumen de productos que se almacena dentro de ella y que sirve para dar un buen servicio, no es suficiente.

El mobiliario y equipo que se utiliza no es el idóneo, ya que son de bajo nivel de rendimiento y capacidad. La empresa Fesa dentro de los planes a corto plazo es llevar esta bodega a sus instalaciones donde es más amplia y segura. Se adquirirán estanterías y equipo especial y sofisticado que ayudará a mejorar el nivel de servicio, como también el equipo de transporte necesario para el manejo de los productos (montacargas, etc.).

Las instalaciones actuales sí cuentan con iluminación, ventilación, equipo de seguridad contra incendio (alarma, extintores), pero no es suficiente para ejercer con eficiencia un servicio de esta índole (ver figura No. 4)

**Figura No. 4**      **Dimensiones de bodega actual**



Fuente: J. David Aguilar U.

### **3.3. Diagnóstico FODA**

El propósito de esta técnica es alimentar con información relevante el proceso de planeación estratégica. Siendo especialmente útil para apoyar la toma de decisiones en la formulación de objetivos estratégicos.

La técnica FODA constituye la realidad que el entorno le ofrece a la empresa, tanto ahora como en el futuro. La técnica sirve como punto de referencia para evaluar la situación y tendencia demográfica, la situación y tendencia económica y las posibilidades de nuevos mercados o de nichos para nuevos productos.

#### **Fortalezas**

- Carvajal, S.A. es una empresa Internacional que opera en varios países, siendo su sede en Colombia.
- Cuenta con respaldo económico, ya que es una empresa sólida y bien organizada.
- El gerente general apoya a los trabajadores brindándoles confianza para trabajar.
- El área de la bodega donde se implementará el proyecto en el futuro, es bastante amplia y protegida, con una estructura sólida y con la seguridad necesaria.
- Se cuenta con personal calificado dispuesto a esforzarse por llevar a cabo los objetivos de la institución y mejorar los servicios.
- Todos los métodos a utilizar serán evaluados internacionalmente por otros países que cuenta con este sistema.



## Oportunidades

- Por ser un proyecto nuevo en Guatemala, existe la posibilidad de contar con un mercado bastante amplio a nivel Bancario y empresarial.
- Implementar nuevos sistemas de compra a nivel mayoritario teniendo mayores ganancias.
- Resultados positivos ante la imagen de otros países con los que ya cuentan con un sistema de *outsourcing*.
- Crecimiento a nivel operacional.

## Debilidades

- El sistema de inventarios es manejado por personal especializado en el área de sistemas y que labora en otro país, por lo que la comunicación será con conexión en red y/o correo electrónico con el riesgo de poder perder información si existiese algún problema de sistema o Internet.
- No está definido el manual de procedimientos.
- El personal no está capacitado para lograr una mejor eficiencia y poder ejercer el proyecto.
- Carece de un sistema de reciclaje de desechos sólidos (papel).
- Hace falta un plan de inducción para el trabajador que ingresa
- No existen procedimientos y documentos para cada una de los puestos de trabajo.

## **Amenazas**

- En el mercado actual existe una empresa que maneja muy similarmente el proyecto *Fomads*, sin embargo no se encarga de administrar la bodega, ni entregas a centro de usuarios.
- Debe de existir un buen control en los inventarios que se manejan, ya que la mayoría de suministros son de uso diario para el servicio del cliente.
- No tener personal en plaza para solucionar problemas del sistema de control de inventarios y bodega.

### **3.3.1. En los perfiles del puesto**

## **Fortalezas**

- El personal que labora en los diferentes puestos de trabajo tienen un grado académico satisfactorio para ejercer con eficiencia las tareas asignadas.
- Poseen experiencia en el manejo de bodega y control de inventarios.
- Buenas relaciones humanas.
- Se delega conforme a las funciones de cada empleado.
- Se trabaja en equipo.
- Brindan variados servicios técnicos y administrativos a la empresa.
- Poseen iniciativa y toma de decisiones.

## **Oportunidades**

- Crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Conocimientos técnicos y administrativos en el servicio de *outsourcing*.
- Mejoramiento del nivel de trabajo mediante el apoyo técnico y de capacitación.
- Estabilidad laboral dentro de la empresa.
- Enriquecimiento a nivel curricular por el desenvolvimiento dentro de la empresa y en el departamento de servicio *outsourcing*.

## **Debilidades**

- Poco conocimiento en el manejo de equipo de computación.
- Bajo conocimiento del idioma inglés.
- No se toman las decisiones correctas para la solución de problemas.
- No se realiza inducción del puesto de trabajo.
- Falta de interés por lograr objetivos organizacionales.

## **Amenazas**

- Bajo rendimiento en su nivel de trabajo.
- Alcanzar metas a corto plazo y perder la oportunidad de superación personal y laboral.
- Rotación de personal por falta de conocimientos.
- Inestabilidad laboral.
- El clima organizacional de la empresa se vería afectado por el nivel de rendimiento y eficiencia del trabajador.

### 3.3.2. En las atribuciones y funciones

#### Fortalezas

- Los empleados realizan todas las actividades y tareas que se les asignan.
- Realizan los despachos a los centros de usuarios en los tiempos estimados.
- Se esfuerzan por alcanzar sus metas y objetivos organizacionales.
- Experiencia en el manejo de bodega y de inventarios.
- Coordinación y organización en las diferentes áreas de trabajo.
- Experiencia en las compras y relación de negociación con proveedores.
- Se tiene una buena relación con los centros de usuarios como cliente final en el servicio de *outsourcing*.
- Conocen y aplican la función de planeación en el servicio.

#### Oportunidades

- Conocimiento pleno en las diferentes áreas de trabajo del departamento de servicio.
- Mejoramiento de las funciones operacionales y administrativas a nivel organizacional.
- Crecimiento y conocimiento en su totalidad de las funciones y atribuciones que realiza todo el personal.
- Crecimiento del servicio a nivel empresarial, mejorando los márgenes de utilidad y negociación con los proveedores.

## **Debilidades**

- Sobrecarga de trabajo en los colaboradores de acuerdo con las funciones y atribuciones asignadas.
- Por el exceso de trabajo, se dedica muy poco tiempo a apoyar y supervisar al personal a cargo.
- Debilidad en la función de control.
- Se carece de las descripciones de puesto para realizar la inducción al personal nuevo.

## **Amenazas**

- Desorganización del departamento de *outsourcing* y a nivel empresarial.
- Mala imagen con los centros de usuario por el descuido en la planificación de entregas y despachos.
- Pérdidas económicas por realizar operaciones no controladas y mal organizadas.

### **3.3.3. En los procedimientos**

## **Fortalezas**

- Se cuenta con sistemas tecnológicos avanzados que facilitan la ejecución del servicio *outsourcing*.
- Existe buena planificación en el desenvolvimiento de los procedimientos administrativos, técnicos y operativos.
- Se lleva un buen control en la distribución y despachos de materiales a los centros de usuarios.

- Capacidad técnica en el desarrollo de sus actividades.
- Responsabilidad e iniciativa propia para realizar los procedimientos.

### **Oportunidades**

- Desarrollos tecnológicos en los reportes y entregas de materiales para elevar el rendimiento del servicio de *outsourcing*.
- Mejorar la productividad y eficiencia, como imagen al centro de usuario.
- Crecer a nivel empresarial, a corto y mediano plazo, con sistema de facturación y entrega de materiales.
- Programas de negociación a mediano y largo plazo, mejorando precios y utilidades.

### **Debilidades**

- La comunicación es vía electrónica, por lo que si existieran fallos en este sistema, se perdería tiempo ya que todo de volvera un proceso manual.
- No debe haber inconsistencia en el sistema o programa utilizado para la entrega de los materiales, como también en las unidades de empaque para realizar los despachos.
- No se conoce a fondo algunos procedimientos que competen al servicio de *outsourcing* y no cuenta con material escrito (manual) para guiarse.
- La capacitación de estos procedimientos ha sido muy pobre en contenidos.

## **Amenazas**

- Generar malos despachos y entregas a los centros de usuario, como también una mala facturación. Esto provocará a la empresa pérdidas cuantificables
- Por realizar malos procedimientos en el servicio, el centro de usuario podría decidir cancelar el servicio de *outsourcing* y regresar al sistema normal del manejo de la bodega.
- Por manejar mal los procedimientos se podría dar la oportunidad a la competencia de ingresar con un nuevo sistema de *outsourcing*.
- Mala imagen a nivel institucional, tanto local como internacionalmente, por ser una empresa con prestigio a todo nivel

### **3.4. Proceso actual de recolección, manejo y disposición final de los desechos**

Actualmente no tiene una política definida para el tratamiento de los desechos y la basura que generan sus operaciones. No hay selección de desechos reutilizables o que se puedan revender. La eliminación de la basura y de los desechos sólidos (papel, cartón y plástico) no es la adecuada (ver figura No. 15, Apéndice 5).

### **3.4.1. Tipo y cantidades generadas**

Los tipos de desechos que se generan en el departamento de servicio de *outsourcing* son:

- Papel en varios tipos
- Basura
- Cajas de cartón
- Bolsas de papel kraft o plástico.
- Plásticos en general.
- Cartón y papel que protegen los productos y materiales

Las cantidades generadas varían dependiendo de los pedidos que se realizan a los proveedores, como también de los despachos que solicitan los centros de usuarios. Aproximadamente se genera de 20 a 25 libras de basura diariamente, combinadas en todas sus categorías (ver figura 14, Apéndice 4)

### **3.4.2. Medios de recolección**

El único medio de recolección es por medio de recolector privado que todos los días de la semana (lunes a viernes) pasa recogiendo la basura y desechos sólidos. Este sistema de recolección es el más común y se realiza por medio de camión con carrocería de metal. El costo por la contratación de dicho servicio es de Q. 56.00 al mes.



### **3.4.3. Manejo**

Los auxiliares de bodega, luego de realizar los despachos diarios que solicitan los centros de usuario, recogen toda la basura generada por dichos despachos en el área de trabajo, actualmente no lo almacenan en lugares o áreas específicas, como también no lo clasifican, simplemente juntan todos los materiales, sin importar de qué tipo es y los depositan en cajas que pueden ser utilizables para empaque.

### **3.4.4. Disposición final**

Una vez almacenados desordenadamente todos los desechos sólidos; basura, materiales reutilizables, plásticos, etc, en las cajas, son colocados en espacios no específicos esperando que el recolector pase por lo mismo recogiendo.

Estas áreas son necesarias que estén libres ya que se utilizan para el despacho de la proveeduría, pero por el almacenamiento inadecuado de dicha basura no se encuentran libres.

Cabe mencionar que estos recolectores en algunos casos van a botar la basura en lugares no permitidos, generando siempre contaminación ambiental.



## 4. PROPUESTA DE UN MANUAL DE ESPECIFICACIONES DE PUESTOS Y FUNCIONES

### 4.1. Manual de puestos

La finalidad de un manual de puestos es crear las responsabilidades específicas inherentes a un puesto de trabajo. Es decir, las que debe desempeñar la persona que ocupe dicho puesto. Esta persona será la única responsable del cumplimiento efectivo de dichas responsabilidades y no podrá delegarlas.

#### 4.1.1. Objetivos

- Facilitar al personal del departamento de *outsourcing* la realización de sus labores, logrando la uniformidad en los procedimientos de trabajo, la eficiencia y calidad en los servicios y la eliminación de duplicidad de funciones, mediante la adecuada definición de funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Facilitar la delegación y simplificación de la labor de los jefes del personal ahorrándoles esfuerzo y tiempo, sirviéndoles de base para el adiestramiento y capacitación de personal nuevo.

#### **4.1.2. Especificaciones del puesto**

Contiene información específica sobre los requerimientos de un puesto dentro de la organización, sobre todo en cuanto a nivel y competencia de un trabajador para un puesto particular. Éstas se preparan teniendo en cuenta el reclutamiento, la selección de personal, la capacitación y otras actividades relacionadas con la administración de personal y la planificación y desarrollo administrativo. Se componen básicamente de la descripción del puesto y la especificación propiamente dicha.

##### **4.1.2.1. Jefe de compras y logística**

El jefe de compras y logística de almacén, es quien revisa el estado de las mercaderías a ingresar en el sistema de inventarios y verifica que se transporten aquellas mercaderías determinadas para el despacho.

**Carvajal S.A.**  
**Especificaciones del puesto**



**Nombre del puesto:**

Jefe de compras y logística

**Depende de:**

Coordinador del *Fomads* (Gerente de planta)

**Interactúa con:**

Proveedores, representante del servicio al cliente, encargado de bodega y encargado de transporte.

**Objeto del cargo:**

Con base en las necesidades de formas e insumos de oficina (información que da el programa de sistemas denominado *Sifomads* y/o el encargado del servicio al cliente y/o la opinión del coordinador del servicio *outsourcing Fomads* en Carvajal S.A. y la propia) re-aprovisionar en forma oportuna con productos de buena calidad y con el menor costo posible y en las cantidades necesarias la bodega de *outsourcing (Fomads)*. Igualmente asegurar que todo producto que salga de la bodega se facture con base a lo acordado con cada cliente o centro de usuario. También es responsable de legalizar el ingreso de materiales a la bodega asegurando que el sistema sea informado.

**Perfil de la persona:**

Se necesita una persona mentalmente organizada, manejo de múltiples actividades, con excelente trato, activa, inquieta, conocedora del medio comercial, analítica. Conocimiento del *Sifomads* y del *Siman* y el funcionamiento de hojas electrónicas. Es necesario que conozca el proceso de logística del funcionamiento de la bodega y el sistema *Fomads*.

**Nivel académico:**

Ser titulado como administrador de empresas y/o ingeniero industrial. Deseable pero no indispensable, conocimientos básicos de inglés.

**Autorizado y revisado por:**


Gerente de planta

**Fecha:**

Julio de 2004


#### 4.1.2.2. Encargado de servicio al cliente

Atiende las necesidades de los clientes internos y externos respecto a facturación y pedidos.

<b>Carvajal S.A.</b> <b>Especificaciones del puesto</b>	
<p><b>Nombre del puesto:</b> Encargado de servicio al cliente</p> <p><b>Depende de:</b> Jefe de compras y logística</p> <p><b>Interactúa con:</b> Encargado de bodega y encargado de transporte.</p> <p><b>Objeto del cargo:</b> Desarrollar las funciones administrativas internas generadas de la gestión del servicio <i>outsourcing</i>, asumiendo con responsabilidad y oportunidad la total satisfacción del cliente y aumentar la productividad de la fuerza del trabajo en equipo y del servicio.</p> <p><b>Perfil de la persona:</b> Se necesita una persona organizada, manejo de múltiples actividades con excelente trato, activa, inquieta, analítica. Conocimiento del <i>Sifomads</i> y del <i>Siman</i> y el funcionamiento de hojas electrónicas.</p> <p><b>Nivel académico:</b> Estudiante de carrera profesional o tecnológica. Deseable pero no indispensable, conocimientos básicos de inglés</p>	
<b>Autorizado y revisado por:</b> Gerente planta	<b>Fecha:</b> Julio de 2004

#### 4.1.2.3. Encargado de bodega

Son los encargados de alistar las órdenes de pedido (solicitudes de suministros), acomodar la mercancía de la manera más organizada y práctica posible, con el fin de prestar al cliente interno y externo una rápida y eficiente entrega del producto.

<b>Carvajal S.A.</b> <b>Especificaciones del puesto</b>	 <b>FESA</b> UNA EMPRESA CARVAJAL
<p><b>Nombre del puesto:</b> Encargado de bodega</p> <p><b>Depende de:</b> Jefe de compras y logística</p> <p><b>Interactúa con:</b> Encargado del servicio al cliente y encargado de transporte.</p> <p><b>Objeto del cargo:</b> El encargado de bodega, es quien da aviso al jefe de compras y logística respecto a faltantes, entarimados incorrectos y desórdenes en el mantenimiento del sistema de inventarios. Esta persona es la encargada de alistar pedidos y empacarlos.</p> <p><b>Perfil de la persona:</b> Se necesita una persona organizada, activa, inquieta, con conocimientos en el manejo de inventarios y almacenaje.</p> <p><b>Nivel académico:</b> Bachiller o perito contador. Deseable pero no indispensable, conocimientos básicos de inglés.</p>	
<b>Autorizado y revisado por:</b> Gerente planta	<b>Fecha:</b> Julio de 2004

#### **4.5.1. Encargado de transporte**

Subcontratistas encargados de la entrega de cada centro de usuario de los materiales requeridos.

### **4.2. Manual de funciones**

Luego de estipular las características necesarias para la elección y elegir los candidatos para los puestos de trabajo, es necesario continuar con un manual de funciones que ayudarán y definirán completamente todas las responsabilidades específicas de cada persona. Es decir, todas las funciones que realmente deben desempeñar en su puesto de trabajo. Estas personas como se describía con anterioridad, serán las únicas responsables del cumplimiento y funcionabilidad efectiva para que el servicio de outsourcing se realice a cabalidad.

#### **4.2.1. Objetivos**


Optimizar los recursos de cada persona, facilitando su desempeño y funciones en el departamento de *outsourcing*, en la realización de sus labores, ser productivos y eficientes en todas las tareas asignadas.

#### **4.2.2. Especificaciones de las funciones**

Contiene información específica sobre las funciones dentro de la organización y en cada puesto de trabajo. Con lleva a establecer las tareas asignadas y reales de cada persona y puesto de trabajo, basándose en procedimientos que se establecerán y se aplicarán al sistema del departamento de servicio de *outsourcing*.



#### 4.2.2.1. Jefe de compras y logística

<p style="text-align: center;"><b>Carvajal S.A.</b> <b>Funciones del jefe de compras y logística</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Buscar, conseguir y mantener una base adecuada de proveedores nacionales y/o internacionales para las formas y/o insumos de oficina que administra el programa de <i>outsourcing</i>.</li><li>▪ Comprar en las mejores condiciones de calidad de producto, precio en el mercado y tiempo de entrega (justo a tiempo) las formas y/o insumos de oficina.</li><li>▪ Mantener organizado y actualizado el archivo de cotizaciones de los proveedores de los diferentes insumos de oficina y formas de papelería.</li><li>▪ Mantener contacto permanente con el mercado buscando mejores alternativas de productos y precios.</li><li>▪ Garantizar que los proveedores cobren los productos entregados a los precios acordados previamente.</li><li>▪ Mantener organizados los archivos de listas de empaque y de los cumplidos.</li><li>▪ Realizar los cierres de facturación de los clientes de cada mes.</li><li>▪ Dar respuesta a cualquier inquietud que se presente sobre la facturación a los clientes.</li></ul>	
<p><b>Autorizado y revisado por:</b></p> <p style="text-align: center;">Gerente planta</p>	<p><b>Fecha:</b></p> <p style="text-align: center;">Julio de 2004</p>

**Carvajal S.A.**  
**Responsabilidades del jefe de compras y logística**



- Mantener contacto permanente con los posibles proveedores de las formas e insumos de oficina para asegurar un aprovisionamiento oportuno de los mismos a la bodega con base en las necesidades de los clientes.
- Negociar y lograr los mejores precios de mercado aprovechando la palanca del volumen de adjudicación que tiene el departamento de *outsourcing* en el medio.
- Revisar los documentos de entrega de los proveedores de los materiales a la bodega para garantizar que el precio que estén cobrando sea el acordado en la cotización aprobada correspondiente. Una vez revisado, dar el visto bueno para que la factura de cobro correspondiente siga su trámite interno de pago.
- Conseguir 3 cotizaciones (al menos 2) y mantener un archivo actualizado por proveedor de las mismas.
- Actuar proactivamente en el mercado buscando productos alternos de igual o mejor calidad de los actuales, con el fin de mejorar el margen de rentabilidad de las formas y productos con los clientes.
- Es responsable del ingreso al sistema de las cantidades de materiales que ingresen a la bodega actualizando el sistema con las relaciones de desempaque correspondientes, las cuales deben hacerse en las 12 horas siguientes al ingreso a la bodega, a más tardar.
- Aclarar cualquier inconsistencia (sobre cualquier material) que se presente en el proceso de facturación.
- Organizar y mantener actualizado el archivo de las copias de las listas de empaque entregadas al transportador y las que el transportador devuelva con la firma de recibido del cliente.
- Elaborar los cierres de facturación de lo despachado a los clientes en las fechas acordadas, con los soportes de facturación por materiales y por centro usuario, soportes electrónicos y/o soportes impresos.


**Autorizado y revisado por:**

Gerente planta

**Fecha:**

Julio de 2004

#### 4.2.2.2. Encargado de servicio al cliente

<p style="text-align: center;"><b>Carvajal S.A.</b> <b>Responsabilidades diarias del encargado del servicio del cliente</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Preparar la factura de cobro a los centros de costos a los cuales se les entregó la mercadería.</li><li>▪ Apoyar el registro contable de los libros auxiliares de mercadería en tránsito, cuentas por pagar y por cobrar.</li><li>▪ Llevar un registro de los servicios diarios de transporte, cantidades transportadas, códigos de productos recibidos y despachados.</li><li>▪ Llevar el control de los comprobantes de entregas a los centros usuarios del servicio.</li><li>▪ Llevar el control o libro de bitácora del consecutivo y motivo de la correspondencia entrante y saliente del departamento de servicio.</li><li>▪ Archivar documentos, comprobantes y copias de facturas.</li><li>▪ Crear formas, útiles y materiales en el Siman.</li><li>▪ Llevar el control de los suministros y papelería interna utilizada por el departamento.</li><li>▪ Atender las llamadas telefónicas de los clientes, proveedores y centros de usuarios.</li></ul>	
<p><b>Autorizado y revisado por:</b></p> <p style="text-align: center;">Gerente planta</p>	<p><b>Fecha:</b></p> <p style="text-align: center;">Julio de 2004</p>

**Carvajal S.A.**  
**Responsabilidades semanales del encargado del**  
**servicio al cliente**



- Controlar la transportación de mercaderías establecidas en la lista de entrega.
- Llevar un registro de los servicios diarios de transporte, cantidades transportadas, códigos de productos recibidos y despachados, saldo de inventario.
- Llevar el control de los comprobantes de entregas a los centros usuarios.
- Entregar los comprobantes de las entregas realizadas a contabilidad para que se elaboren las respectivas facturas.
- Organizar el trabajo de los encargados de bodega.
- Imprimir las etiquetas de los despachos a los transportistas.
- Llevar el control de despachos por ruta a los transportistas.
- Registrar y crear los materiales nuevos en el *SiFomads*.
- Recibir las mercancías e ingresar al sistema de inventario las mercancías entregadas por los proveedores.
- Realizar relaciones de desempaque.
- Informar todos los lunes, por escrito, al jefe de compras y logística, de aquellas cantidades y montos de mercaderías ingresadas y despachadas al sistema.

**Autorizado y revisado por:**

Gerente planta

**Fecha:**

Julio de 2004

1/2

**Carvajal S.A.**  
**Responsabilidades semanales del encargado del**  
**servicio al cliente**



- Informar al jefe de compras y logística de los servicios y productos entregados a los centros usuario y que serán facturados.
- Preparar un informe semanal de los centros de costos que no han cancelado las entregas diarias.
- Verificar que la información ingresada al sistema sea correcta. En caso de existir inconsistencias deberá resolverlas junto con el encargado de bodega.

**Autorizado y revisado por:**


Gerente planta

**Fecha:**


Julio de 2004

**2/2**

### 4.2.2.3. Encargado de bodega

<p style="text-align: center;"><b>Carvajal S.A.</b> <b>Responsabilidades del encargado de</b> <b>Bodega</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Revisar la actualización de existencias después de las 8:00 hrs. y hasta las 17:00 hrs. (caso que así se requiera se extenderá en horario extraordinario). En caso de inconsistencias, debe informar al jefe de compras y logística.</li><li>▪ Informar al jefe de logística y compras de desórdenes en el acomodo de tarimas, tarimas sin acomodar y mercadería en mal estado u obsoleta bajo su responsabilidad.</li><li>▪ Alistar los pedidos que se transportarán al día siguiente, según su código y cantidades requeridas.</li><li>▪ Acomodar las mercancías en sus respectivos anaqueles y estanterías.</li><li>▪ Enviar cada lunes, un reporte al jefe de compras y logística, respecto al estado o cantidad de mercaderías, según su código de inventario.</li><li>▪ Indicar cuáles mercaderías se requieren comprar y cuál es el nivel de inventario al iniciar la semana.</li><li>▪ Llevar un registro por escrito de todas de los materiales que se encuentran bajos de inventario.</li></ul>	
<p><b>Autorizado y revisado por:</b></p> <p style="text-align: center;">Gerente planta</p>	<p><b>Fecha:</b></p> <p style="text-align: center;">Julio de 2004</p>

#### 4.2.2.4. Encargado de transporte

<p style="text-align: center;"><b>Carvajal S.A.</b> <b>Responsabilidades del encargado de transporte</b></p>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Entregar los materiales a cada centro de usuario según las cantidades y tipos solicitados.</li><li>▪ Recibir el comprobante de ingreso de mercaderías en el sistema de proveeduría del cliente.</li><li>▪ Chequear el cumplimiento de la lista de entrega y entregar la documentación requerida por el encargado del servicio al cliente, para que éste inicie el trámite de pago o cobro.</li></ul>	
<p><b>Autorizado y revisado por:</b></p> <p style="text-align: center;">Gerente planta</p>	<p><b>Fecha:</b></p> <p style="text-align: center;">Julio de 2004</p>

### **4.3. Implementación del manual**

Mediante la implementación del manual de especificaciones de puestos y funciones para el departamento de servicio de *outsourcing* de la empresa Fesa, se considera que se ha provisto al personal de una guía de apoyo para su trabajo diario, y para los jefes, una herramienta de apoyo para la dirección de su personal.

Es importante que este manual sea actualizado constantemente (como mínimo cada año), ya que toda la organización es dinámica a nivel internacional.

Como todo cambio en una organización trae sus ventajas y desventajas, sin embargo podemos garantizar que con este manual le dará un mejor funcionamiento al sistema de *outsourcing*, considerándolo como una herramienta positiva y con grandes beneficios a nivel general.

El personal estará más orientado a realizar sus actividades específicas, de una manera más organizada, logrando así un desempeño más eficiente y productivo.

### **4.4. Inducción**

El manual de especificaciones de puestos y funciones constituye para el departamento de servicio de *outsourcing* y para la empresa de Fesa en Guatemala, una herramienta muy valiosa que les servirá de apoyo en la tarea de preparar o capacitar a los nuevos empleados para desempeñarse en un puesto determinado, y con esto lograr un eficiente desempeño laboral en corto tiempo.



Cuando se inició el proyecto del servicio de *outsourcing*, el gerente de planta con apoyo de documentos y experiencia de este proyecto en otros países realizaba la inducción, pero dicha inducción se prestaba a ser muy subjetiva, sujeta a la experiencia del inductor y de su buena disposición para orientar a los nuevos trabajadores.

A continuación se recomienda un plan para la inducción del personal nuevo, una vez se haya implementado el manual:

### **Plan de inducción**

- Indicar la estructura organizacional y departamental de la empresa.
- Conocer la cultura organizacional.
- Entregar impreso el manual para su estudio y entendimiento.
- Orientar y resolver inquietudes acerca del manual por parte de la persona encargada del departamento de recursos humanos.
- Realizar una explicación física y teórica del jefe inmediato, sobre la aplicación del manual en el área de trabajo.
- Programar capacitaciones mensuales de las funciones de los puesto de trabajo (esta capacitación puede ser por parte de personal con experiencia tanto localmente como del extranjero).
- Solicitar apoyo de personal capacitado de empresas privadas en el ramo (INTECAP, epesistas de ingeniería).

#### **4.5. Evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño examina el rendimiento laboral de un empleado y comparte con éste el análisis de los resultados obtenidos. El propósito de esta evaluación es mejorar la comunicación con el empleado para conocer aquellos aspectos que han favorecido y obstaculizado su rendimiento y con esto, mejora los resultados a corto, mediano y largo plazo.

La evaluación de desempeño resulta útil para: 1) validar y refinar las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación); 2) brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento; 3) validez y refinamiento de las actividades de la empresa.

La selección, capacitación y casi todas las prácticas de administración y operativas del servicio de *outsourcing*, solicitud de materiales, entrega de mercadería pueden evaluarse tomando en cuenta los datos de rendimiento.

Los resultados de la evaluación pueden aportar ideas útiles para mejorar las prácticas existentes o establecer nuevos métodos. Por ejemplo, la evaluación puede revelar que un jefe, o varios, han tenido ciertos conflictos con otros empleados, o que determinados procedimientos requieren mas de una revisión.

Entonces se puede adoptar algunas de las siguientes soluciones:

- Prestar más atención a la capacidad de las personas encargadas de la contratación de personal en el proceso de selección.
- Motivar al personal existente para que asistan a clases de comunicación y resolución de conflictos que se ofrezcan en las universidades, INTECAP, o centros de capacitación y desarrollo.
- Proporcionar asesoría individual a cada encargado de departamento.

La información obtenida por medio de las evaluaciones de desempeño también pueden utilizarse para:

- Desarrollar descripciones de puestos más adecuadas a la realidad de la empresa y planificar programas para la formación de los empleados ya contratados.
- Otorgar aumentos u otros beneficios.
- Establecer sesiones de asesoramiento laboral.
- Adoptar medidas disciplinarias o procedimientos de despido.

Cuanto mayor sea el número de empleados, más fácil resulta tratar de obtener conclusiones válidas de los datos de rendimiento. La evaluación de casos aislados también puede ser útil, pero lleva años poder establecer o analizar tendencias significativas en los datos.

#### **4.5.1. Pasos para lograr evaluaciones válidas**

Los siguientes pasos permiten lograr evaluaciones útiles de desempeño:

- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.
- Determinar quién efectuará la evaluación.
- Decidir sobre una filosofía de evaluación.
- Superar deficiencias de evaluación.
- Diseño de un instrumento de evaluación.
- Retroalimentación de información a los empleados.
- Seleccionar el tipo de datos para evaluar el desempeño.

La conducta laboral del empleado puede clasificarse según las tres "P": Productividad (lo que se ha logrado); características Personales (cómo se ha logrado, la conducta) y Pericia (habilidad).

La productividad puede medirse mediante logros laborales específicos. Pueden considerarse las características personales como la motivación, aceptación de crítica, colaboración, iniciativa, responsabilidad y el aspecto personal (aseo y vestimenta). Cuando las características personales forman parte de la evaluación de desempeño, dichos rasgos deben relacionarse con la tarea. A menudo, una característica personal puede convertirse en un logro.

En lugar de referirse a la responsabilidad (característica personal) de un trabajador, por ejemplo, puede tomarse en cuenta la calidad de sus informes sobre las tareas terminadas (productividad). La pericia, capacidad, conocimientos y habilidad, es importante para la evaluación de desempeño.

#### 4.5.2. Determinar quién efectuará la evaluación

Las aportaciones para la evaluación de desempeño laboral pueden proceder de diversas fuentes: el empleado mismo, sus compañeros de trabajo, los supervisores, sus subordinados y personas ajenas a la empresa. Las evaluaciones de fuentes múltiples merecen más confianza.

**El empleado.** Por lo general, el empleado conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar. El empleado puede resultar el individuo más importante en la evaluación de su propio rendimiento, como veremos más adelante. Sin embargo, el trabajador también tiene un interés personal en darse evaluaciones positivas y por muy motivado que sea, puede beneficiarse por la evaluación externa.

**Los compañeros de trabajo.** En algunos casos, los compañeros de trabajo miden mejor el desempeño laboral de un colega que su supervisor, si bien dichas evaluaciones suelen ser indulgentes. A veces, los compañeros de trabajo esperan que los gerentes lean entre líneas y, por eso, elogian factores insignificantes o irrelevantes. En otras, un trabajador puede criticar duramente a un compañero simplemente porque le desagrada. La evaluación de los compañeros es, generalmente, anónima y proviene de varias fuentes. El anonimato por un lado es necesario y por otro se presta a abusos.

**El supervisor.** Por lo general, las evaluaciones de desempeño realizadas a partir de la información obtenida del supervisor inmediato son las más comunes. A menudo, los supervisores están en mejores condiciones para realizar una evaluación sincera. En este tipo de evaluación, el peligro reside en el grado de autoridad e influencia ejercido por una sola persona.

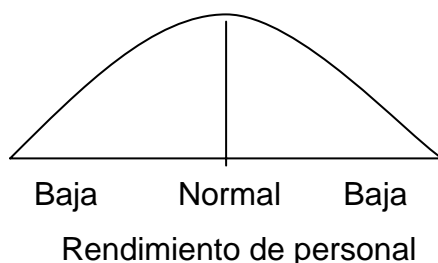
### 4.5.3. Decidir sobre una filosofía de valuación

Los sistemas de evaluación de desempeño pueden ser clasificados en dos grandes grupos: los que comparan los trabajadores entre sí y los que comparan a los empleados con un criterio establecido.

**Comparación con otros trabajadores.** Por lo general, cuando se comparan los empleados entre sí, un pequeño grupo de empleados se destaca, la mayoría del personal se sitúa en el medio, y otro pequeño grupo queda categorizado como inferior, en lo que se denomina una curva normal de distribución (ver la Figura No. 5). La ubicación de la persona evaluada surge de su comparación con los demás.

**Comparación con un criterio o norma.** Este sistema permite a un supervisor clasificar el desempeño de los empleados independientemente del presentado por otros empleados. En este caso, tanto supervisor como empleados, comparten un mismo marco de referencia para valorar con exactitud las modificaciones del desempeño a largo plazo.

**Figura No. 5** "Clasificación según la curva normal" (distribución normal de curva de campana)



Fuente: Sitio en internet: <http://www.cnr.berkeley.edu/ucce50/agro-laboral/7libro>

#### **4.5.4. Cómo superar las deficiencias inherentes a la evaluación**

Las evaluaciones realizadas por los superiores presentan diversas deficiencias de evaluación:

Un rasgo o característica particularmente bueno o malo puede llegar a contaminar otras áreas de desempeño también evaluadas. Una vez que el desempeño de un trabajador ha sido clasificado como "deficiente", puede llevar tiempo para que un supervisor tomar bastante tiempo para notar que el trabajador ha mejorado.

Los supervisores suelen recordar los eventos más próximos al momento de la evaluación. Los empleados, conscientes de este hecho, pueden esperar la proximidad de la evaluación para mejorar su desempeño.

#### **4.5.5. Diseño de un instrumento de evaluación**

Para el fin que nos ocupa, se puede optar entre diversas técnicas de recolección de datos y de evaluación, o escalas de valoración. Lo importante es que el instrumento utilizado proporcione información significativa tanto a los empleados como a la dirección (ver figura No. 11 Apéndice 1)

Los instrumentos de evaluación de desempeño se pueden clasificar de distintas formas. Los datos se pueden presentar en términos de incidentes críticos, narrativas, o las escalas predeterminadas de evaluación. Lo normal es hacer uso de una combinación de enfoques que nos ayude a concretar una evaluación de desempeño válida.

**Incidentes críticos.** Esta técnica requiere el conocimiento de acontecimientos notables donde los empleados presentaron un comportamiento particularmente eficaz o ineficaz. Los incidentes críticos sólo serán efectivos y precisos si son anotados tal como ocurrieron mientras estén frescos en la mente del supervisor.

**Evaluación escrita o narrativa.** En comparación con los incidentes críticos, las evaluaciones escritas ofrecen una panorámica mucho más amplia del desempeño de los trabajadores. Las narrativas son más eficaces cuando los evaluadores disponen de las capacidades y cuentan con tiempo suficiente para proporcionar un informe analítico y reflexivo mientras mantienen un tono positivo.

#### **4.5.6. Retroalimentación de información a los empleados**

Junto con las acciones disciplinarias hacia los empleados, las entrevistas de evaluación de desempeño son, con toda probabilidad, la actividad de mando que es objeto de más aversión. Las evaluaciones de rendimiento tradicionales sitúan al supervisor en una posición de experto respecto al desempeño de los empleados. Normalmente el trabajador suele reaccionar con cierta resistencia pasiva o claramente a la defensiva. Con razón, los supervisores habitualmente se muestran reacios a comunicar malas noticias a los trabajadores. Es mucho más fácil ignorarlas y esperar que se esfumen.

Esta técnica le permite al subordinado pensar en términos tanto de las expectativas sobre su propio desempeño como de las expectativas percibidas por su supervisor. Para que este enfoque dé resultados positivos el supervisor debe avisar al empleado que él también preparará las listas correspondientes sobre el desempeño del empleado.



#### **4.5.7. Control de listas de entrega como indicador para la evaluación del rendimiento en el departamento de *outsourcing***

Es un formato de control de las listas de entrega donde se puede determinar el rendimiento de cada trabajador. Este control nos puede ayudar a obtener datos muy importantes, ya que nos indica la cantidad de días y el número de requisiciones que son solicitadas, donde los encargados de bodega deben de ingresar los datos requeridos y colocar el nombre del responsable que despacha la requisición (ver figura No. 12 Apéndice 2)

Esta evaluación por medio del formato de control de listas de entrega la debe de realizar el jefe de logística y compras, como persona responsable del departamento. La lista de entrega se realiza diariamente, sin embargo el análisis final debe de realizarse una vez al mes.

Una vez determinado el promedio de despachos y analizando el formato de control, se realiza la evaluación final y se determina quién es la persona que no cumple con los estándares de despacho, por tal motivo se debe de realizar un monitoreo y/o capacitación de cuáles pueden ser los problemas en los despachos.

Una vez se ha determinado quiénes son las personas o trabajadores con bajo rendimiento en el proceso, es necesario implementar las medidas correctivas y, al empleado, se le debe ayudar en comprender y a asumir responsabilidades con relación a su desempeño. Con esta técnica se elevará nuevamente la eficiencia para cumplir con el promedio ya estipulado.

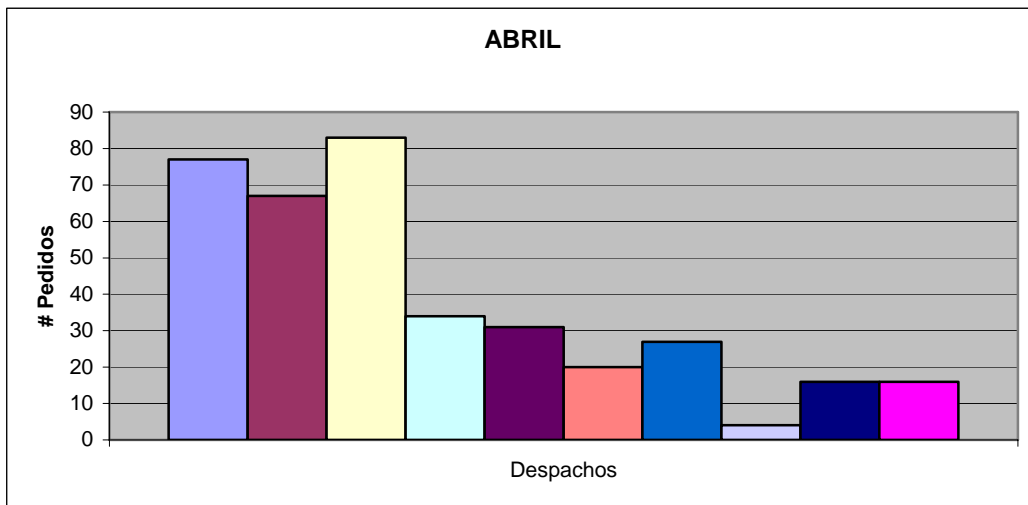
#### 4.5.8. Análisis de rendimiento del proceso de *outsourcing*

En la gráfica de despachos del mes de abril, se puede observar la cantidad de requisiciones enviadas por el cliente. En este mes se envió un total de 375 requisiciones. Éstas fueron despachadas y entregadas a cada uno de los centros de usuarios en un lapso de tiempo de diez días, por lo que su promedio de despachos es de 37.5 / día.

**Figura No. 6 Gráfica de despachos del mes de abril**

<b>Fecha</b>	2	6	12	13	14	15	16	19	21	22	<b>10</b>
<b>Despachos</b>	77	67	83	34	31	20	27	4	16	16	<b>375</b>

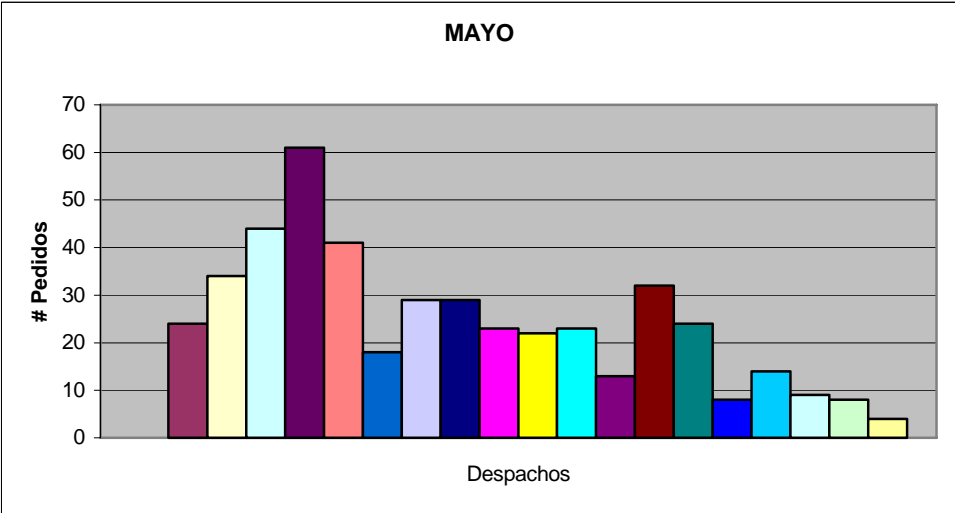
PROMEDIO: 37.5



La siguiente gráfica de despachos corresponde al mes de mayo. En ésta se observa que la cantidad de requisiciones enviadas por el cliente fueron 460. Éstas requisiciones fueron realizadas y entregadas en diecinueve días, por lo que su promedio de despachos es de 24 / día.

**Figura No. 7 Gráfica de despachos del mes de mayo**

<b>Fecha</b>	3	4	5	6	7	10	11	12	13	14	17	18	19	20	21	24	25	26	27
<b>Despacho</b>	24	34	44	61	41	18	29	29	23	22	23	13	32	24	8	14	9	8	4
																			19
Promedio 24																			460

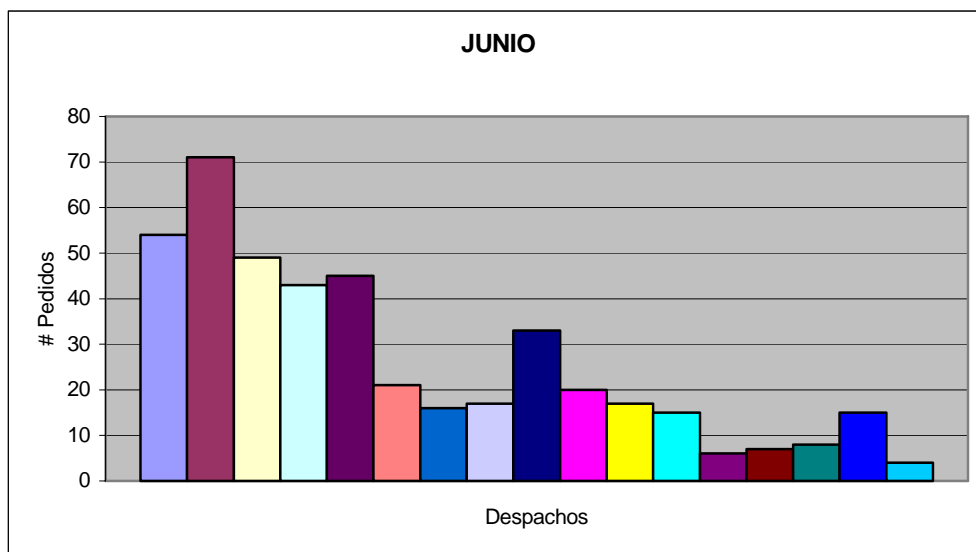


Por último se evaluó el mes de junio y esta gráfica nos indica que la cantidad de requisiciones enviadas por el cliente fueron de 441, mismas que fueron despachadas y entregadas en dieciocho días, por lo que el promedio de despachos es de 24 / día.

**Figura 8. Gráfica de despachos del mes de junio**

<b>Fecha</b>	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	<b>18</b>
<b>Despacho</b>	54	71	49	43	45	21	16	17	33	20	17	15	6	7	8	15	4	<b>441</b>

Promedio 24



## RESUMEN

El resumen de los tres meses evaluados es el siguiente:

MES	No. DÍAS	No PEDIDOS	PEDIDOS $\chi$
ABRIL	10	375	37.5
MAYO	19	460	24
JUNIO	18	411	24
		<b>TOTAL</b>	<b>28.5</b>

El rendimiento que se ha obtenido en base a la evaluación de desempeño del grupo de trabajo y de cada trabajador individual se ha incrementado en un 55%.

### Conclusión para la evaluación del desempeño:

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño se concretan en:

- Realizar la evaluación anualmente a todos los colaboradores.
- Ayudar a los colaboradores a comprender y a asumir responsabilidades respecto de su desempeño y rendimiento en los despachos.
- Asignar actividades concretas y precisas que conllevan al mejoramiento del desempeño del trabajador.
- Establecer estrategias de evaluación y tomar decisiones relativas a cambios futuros en el desempeño de cada uno.

#### 4.6. Costo de implementación del manual

**Tabla I. Cálculo de costos directos e indirectos para el manual de puestos y funciones**

<b>A. COSTOS DIRECTOS</b>					
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>No.</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Total Q.</b>
01 Epesista de Ingeniería Industrial	2	Mes	2,000.00	4,000.00	4,000.00
Materiales	No. Manual	No. hojas c/u		Subtotal	
Impresión de manuales	12	8	25.00	300.00	300.00
<b>B. COSTOS INDIRECTOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>					
Viajes a investigar	24	Pasajes	5.00	120.00	120.00
Energía eléctrica	2	Meses	19.00	38.00	38.00
Fotocopias material de investigación			50.00	50.00	50.00
<b>Costo total:</b>					<b>Q. 4,508.00</b>

Por lo que el costo total en que se ha incurrido por la elaboración hasta la implementación del manual de especificaciones y funciones es de cuatro mil quinientos ocho quetzales exactos.

## 5. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Las políticas a utilizar para el servicio de *outsourcing*, son el conjunto de lineamientos generales que deben ser considerados para realizar cualquier procedimiento u operación dentro del *Fomads*:

### 1. Política de calidad

- Entregarán aquellos materiales que cumplan estrictamente con las características de calidad de los manuales de formularios y de útiles como también de materiales de oficina. Se despacharán los materiales en la cantidad y tipo solicitados por los centros de usuarios.
- Toda la información y documentación relacionada a compras, despachos ubicación y características técnicas serán almacenados en forma ordenada, para que su ubicación sea oportuna y suficiente para tomar decisiones.
- Se harán auditorías de calidad con frecuencia aleatoria a cargo de personal externo.

### 2. Política de operación

- Los materiales estarán organizados según su código interno y el material físico debe coincidir con la información de los sistemas de respaldo.
- Toda mercadería se organizará en el área que le corresponde, sea para despacho o para ingreso al almacén.

- Todas las actividades cotidianas serán respaldadas con documentos. Los documentos de respaldo se archivarán adecuadamente con el fin de protegerlos y ubicarlos rápidamente. Todo documento en tránsito se recibirá y entregará, utilizando para esto un control de bitácora.
- No se entregarán bienes que no estén establecidos en el catálogo de bienes de los clientes.
- No se incluirán (excluirán) bienes sin cumplir los procedimientos de inclusión (exclusión) de bienes.

### **3. Política de productividad**

- Todo empleado cumplirá con las metas de productividad definida para el puesto que desempeña. Las metas de productividad varían según las necesidades del negocio y estarán a cargo de la gerencia.

### **4. Política de seguridad**

- El área del almacén *Fomads* es una área restringida. Solo el gerente de planta y el jefe de logística y compras tienen acceso irrestricto a todo el plantel. Al almacén *Fomads* solo tendrán acceso los colaboradores definidos para tal efecto.
- No se permite el acceso al almacén *Fomads* de personal de otras empresas. Así como el personal del almacén no puede ingresar al área del almacén portando bolsas de mano, mochilas, etc. Por lo cual, se cumplirán todas aquellas disposiciones sobre seguridad emitidas por la Gerencia General.



## **5.1. Manual de procedimientos**

Este documento establecerá un método habitual de hacer las actividades del departamento de *outsourcing*. Señalan los procedimientos a seguir para ejecutar determinado tipo de trabajo, describiendo en forma lógica, simplificada y estandarizada los distintos trámites que sean necesarios.




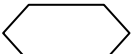

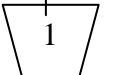
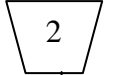
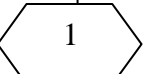
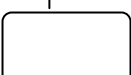
El manual de procedimientos específico indicará qué persona debe realizar la acción, a dónde se avocará para que le atiendan y la persona que le atenderá. El manual indicará los procedimientos cronológicos a seguir por cada miembro de la organización o de la oficina para el desarrollo de sus actividades. La importancia radicará en lograr que los diferentes procesos o trámites que se efectúen dentro del departamento y/o oficina se realicen adecuadamente y en forma estandarizada.

### **5.1.1. Formato de procedimientos**


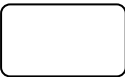

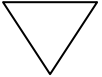
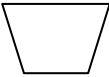


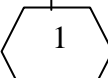
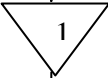

El modelo de formato utilizado para la diagramación del manual de procedimientos será por diagrama del flujo con simbología adaptada a los procedimientos administrativos. Se tomará este formato ya que brinda la facilidad para el usuario, de contener paralelo al flujograma la norma del procedimiento, haciéndolo más fácil de utilizar.



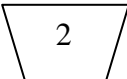
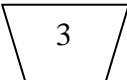
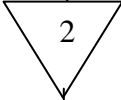

## 5.1.2. Procedimientos administrativos

### 5.1.2.1. Solicitud de materiales

 <p>Procedimiento: Solicitud de material</p> <p>Inicia: Sistema <i>Fomads</i></p> <p>Finaliza: Entrega de orden de compra</p> <p>Método: Actual</p> <p>Analista: David Aguilar</p> <p>Fecha: Julio de 2004</p>		<b>RESUMEN</b>		
		<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>NÚMERO</b>
			Inicio - Final	2
			Operación de control	2
			Operación de confección	1
ÍTEM	PERSONA	ACTIVIDAD	SISTEMA <i>FOMADS</i>	PROVEEDOR INT/EXT
1		Inicia		
2	RSC	Traslada a JCL las cantidades sugeridas por <i>Sifomads</i> .		
3		Aprobadas las cantidades. Se procede a solicitar los materiales según especificaciones.		
		Se entrega la orden de compra a los proveedores internos y externos.		
4		Finaliza		

### 5.1.2.2. Recepción de materiales


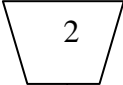
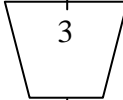
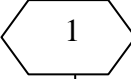
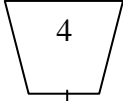
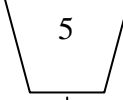
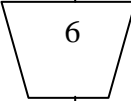
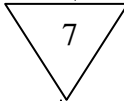
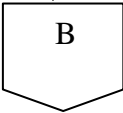
 <b>FESA</b> UNA EMPRESA CARVAJAL		<b>RESUMEN</b>			
		<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>NÚMERO</b>	
			Inicio - Final	2	
			Operación de confección	1	
			Archivo definitivo	2	
			Operación de control	3	
Procedimiento: Recepción del material Inicia: Proveedor Int/ext Finaliza: Pago factura Método: Actual Analista: David Aguilar Fecha: Julio de 2004				Conector de páginas	2
<b>ITEM</b>	<b>PERSONA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SISTEMA FOMADS</b>	<b>PROVEEDOR INT/EXT</b>	
		Inicia			
1		El proveedor entrega la copia de la orden de compra al JCL.			
2	JLC	Los documentos se le entregan a RSC y se anotarán en una bitácora.			
					

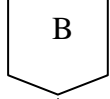
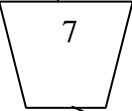
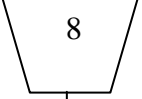

ÍTEM	PERSONA	ACTIVIDAD	SISTEMA FOMADS	PROVEEDOR INT/EXT
				
3		Se chequea el cumplimiento de los requerimientos de la orden de compra contra la mercadería traída por el proveedor.		
4	RSC	Revisa especificaciones técnicas y cantidades solicitadas. El monto de factura debe ser menor o igual al monto de la orden de compra y se entrega al auxiliar de bodega.		
5	Auxiliar Bodega	Una vez revisada la mercadería, se procede al acomodamiento del mismo en los lugares establecidos en bodega.		
6	JCL	Aprobado el ingreso, se ingresa la mercadería en el sistema <i>Fomads</i> y se procede a elaborar contraseña de pago al proveedor.		
				

### 5.1.3. Procedimientos técnicos y operativos


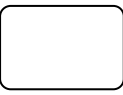
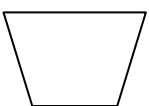
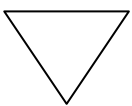
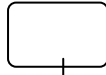
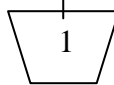
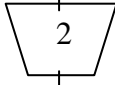

#### 5.1.3.1. Entrega de materiales

 <b>FESA</b> UNA EMPRESA CARVAJAL		<b>RESUMEN</b>		
		<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>NÚMERO</b>
			Inicio - Final	2
			Operación de confección	1
			Operación de control	8
			Archivo definitivo	1
			Conector de páginas	4
Procedimiento: Recepción de material Inicia: Solicitudes del sistema Finaliza: Entrega de mercadería al centro de usuario Método: Actual Analista: David Aguilar Fecha: Julio de 2004				
<b>ITEM</b>	<b>PERSONA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SISTEMA FOMADS</b>	<b>CENTRO USUARIO</b>
		Inicia		
1	RSC	Se consulta en el sistema para verificar que las solicitudes no tengan problema y estén completas.		

ÍTEM	PERSONA	ACTIVIDAD	SISTEMA FOMADS	CENTRO USUARIO
				
2		Se imprimen las solicitudes que ingresaron al sistema Fomads vía electrónica.		
3		Se procede a imprimir las etiquetas que serán colocadas en los pedidos para ser entregados.		
4		Se entrega dejando constancia en una bitácora las listas de pedidos a los auxiliares de bodega.		
5	Auxiliar Bodega	Se preparan los pedidos según cantidades y tipo solicitado. Para cada suministro los auxiliares tomarán de los anaqueles o estanterías los productos y serán empacados.		
6		Se entregan y colocan las etiquetas.		
7	RSC	Se aprueban y se envían las órdenes que se despacharán al día siguiente.		
8		La copia de la lista de entrega perteneciente al auxiliar de bodega se archiva.		
				



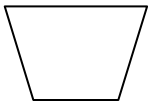
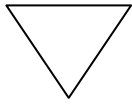
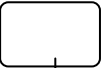
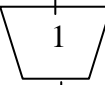
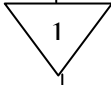
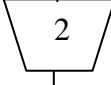

ÍTEM	PERSONA	ACTIVIDAD	SISTEMA FOMADS	CENTRO USUARIO
				
9		Aprobado el despacho, se traslada la lista de entrega al transportista juntamente con los pedidos.		
10	Transporte	El transportista lleva todo el pedido al los centros de usuario.		
		Finaliza		

### 5.1.3.2. Entrega de comprobantes para facturación


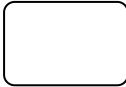
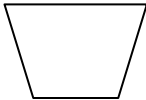
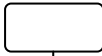
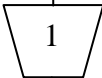
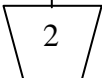

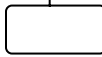
 <p>Procedimiento: Entrega de comprobante de facturación</p> <p>Inicia: Recibir lista de entrega firmada</p> <p>Finaliza: Inicio de cobro</p> <p>Método: Actual</p> <p>Analista: David Aguilar</p> <p>Fecha: Julio de 2004</p>		<b>RESUMEN</b>		
		<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>NÚMERO</b>
			Inicio - Final	2
			Operación de control	2
			Archivo definitivo	1
<b>ÍTEM</b>	<b>PERSONA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CENTRO USUARIO</b>	
		Inicia		
1	RSC	Se recibe la lista de entrega. (firmada y sellada).	 1	
2		Estas listas se archivan para realizar el cobro.	 1	
3		Se procede a realizar el cobro.	 2	
		Finaliza		



### 5.1.3.3. Facturación


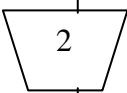
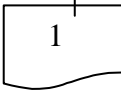
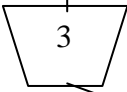


 <b>FESA</b> UNA EMPRESA CARVAJAL Procedimiento: Facturación Inicia: Proporcionar lista de entrega Finaliza: Envío de factura Método: Actual Analista: David Aguilar Fecha: Julio de 2004		<b>RESUMEN</b>		
		<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>NÚMERO</b>
			Inicio - Final	2
			Operación de control	2
			Archivo Definitivo	1
<b>ÍTEM</b>	<b>PERSONA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CLIENTE FINAL</b>	
		Inicia		
1	RSC	Envía las listas de entrega al cliente por suministros despachados y el cobro por administración.	 1	
2		La copia de la factura se archiva, juntamente con listas recibidas y firmadas.	 1	
3		Se envía por mensajero.	 2	
		Finaliza		

### 5.1.3.4. Inclusión o exclusión de formas y útiles



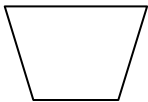
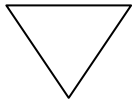
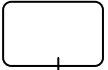
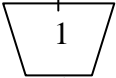
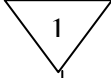
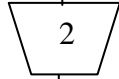
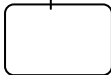
 <b>FESA</b> UNA EMPRESA CARVAJAL		<b>RESUMEN</b>		
		<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>NÚMERO</b>
Procedimiento: Inclusión de formas y útiles  Inicia: Información del cliente  Finaliza: Ingreso a sistema <i>Fomads</i>  Método: Actual  Analista: David Aguilar  Fecha: Julio de 2004			Inicio - Final	2
			Operación de control	3
<b>ÍTEM</b>	<b>PERSONA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>SISTEMA FOMADS</b>
		Inicia		
1		Se informa, con un mínimo de dos meses de anticipación, para la entrada de vigencia de la forma o suministro al JCL.		
2	JCL	Recibe la notificación y procede a reunirse con su contraparte para revisión de especificaciones. (Ver Tabla I y II)		
3		Una vez aprobado y revisado las especificaciones se ingresa al sistema <i>Fomads</i> .		
		Finaliza		





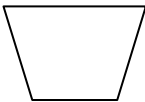
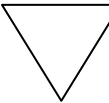
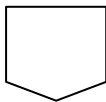
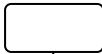
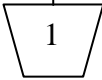
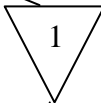
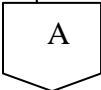
Procedimiento: Exclusión de formas y útiles  Inicia: Información del cliente  Finaliza: Ingreso a sistema <i>Fomads</i>  Método: Actual  Analista: David Aguilar  Fecha: Julio de 2004		<b>RESUMEN</b>		
		<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>NÚMERO</b>
			Inicio - Final	2
			Operación de control	3
			Archivo definitivo	1
			Conector de páginas	4
			Documento	1
<b>ITEM</b>	<b>PERSONA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>SISTEMA FOMADS</b>
		Inicia		
1		Se informa, con un mínimo de dos meses de anticipación de cualquier material, el cliente reconocerá dos meses de inventario.		
2	JCL	Recibe la notificación y se anota en una bitácora para su archivo.		

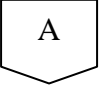
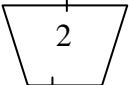

ÍTEM	PERSONA	ACTIVIDAD	CLIENTE	SISTEMA FOMADS
				
3		Se informará al cliente del estado del inventario de las formas y suministros, donde dará su visto bueno determinar su destrucción en el caso de las formas y entregarles a los centros de usuarios en el caso de los suministros.		
4		Con el acta de destrucción y/o de entrega se procede a enviarlo al cliente, RSC y archivo.		
5	RSC	Se procede a realizar el trámite de cobro por las formas destruidas, útiles y materiales enviados al centro de usuario.		
6		Se ingresa al sistema a inactivar los códigos excluidos.		
		Finaliza		

### 5.1.3.5. Solicitudes de emergencia

 <b>FESA</b> UNA EMPRESA CARVAJAL		<b>RESUMEN</b>		
		<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>NÚMERO</b>
			Inicio - Final	2
			Operación de control	2
			Archivo definitivo	1
Procedimiento: Solicitud de emergencia  Inicia: Solicitud del pedido  Finaliza: Entrega del pedido  Método: Actual  Analista: David Aguilar  Fecha: Julio de 2004				
<b>ÍTEM</b>	<b>PERSONA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CLIENTE FINAL</b>	
		Inicia		
1	RSC	Se recibe la notificación (únicamente un pedido extra por cliente) fuera del itinerario normal de pedidos.	 	
2		Esta notificación es archivada para adjuntarla a la factura del trámite del cobro normal. El precio unitario sigue siendo el mismo.	 	
3		Se envía por el transporte el pedido solicitado.	 	
		Finaliza		

### 5.1.3.6. Inclusión o exclusión de centros de usuario

 <b>FESA</b> UNA EMPRESA CARVAJAL		<b>RESUMEN</b>		
		<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>	<b>NÚMERO</b>
			Inicio - Final	2
			Operación de control	3
			Archivo definitivo	1
			Conector de páginas	4
Procedimiento: Exclusión y o inclusión de centro usuario  Inicia: Notificación del cliente  Finaliza: Ingreso a sistema <i>Fomads</i>  Método: Actual  Analista: David Aguilar  Fecha: Julio de 2004				
<b>ÍTEM</b>	<b>PERSONA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CLIENTE</b>	<b>SISTEMA FOMADS</b>
		Inicia		
1		Se informa con treinta días hábiles la incorporación o exclusión de centros de usuarios.		
2	JLC	Recibe la notificación y se anotará en una bitácora para su archivo.		
				

ÍTEM	PERSONA	ACTIVIDAD	CLIENTE	SISTEMA <i>FOMADS</i>
				
3		Se ingresa o excluye al sistema <i>Fomads</i> el centro de usuario para su registro.		
		Finaliza		

**Tabla II. Características y especificaciones de las formas**

<b>No.</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>
1	Consumo promedio mensual.
2	Unidades de empaque.
3	Formas por unidad de empaque.
4	Dimensiones de la forma y del empaque.
5	Gramaje.
6	Cantidad de tintas y número de pantone.
7	Impresión (frente-reverso).
8	Número de tantos: original y copias (copias carbonado o químico).
9	Tipo de papel (bond, seguridad, cartulina, otros).
10	Centros usuarios y consumo mensual promedio por centro usuario.
11	Rango de numeración del consecutivo.
12	Colores de papel.
13	Muestra, la cual debe contener tanto el original como las copias y debe tener un sello de organización y planificación del cliente o del analista de formularios.
14	Uso de la forma. El cliente debe informar sobre el uso y procesos en los cuales se utilizará la forma que se incluirá.
15	Carvajal no realizará ningún trámite si alguno de los datos precedentes falta.

Fuente: Gerencia Administrativa Fesa



**Tabla III. Características y especificaciones de útiles y materiales de oficina**

<b>No.</b>	<b>CARACTERÍSTICA</b>
1	Consumo promedio mensual.
2	Unidades de empaque.
3	Formas por unidad de empaque.
4	Dimensiones de la forma y del empaque.
5	Anotación de características de calidad y aptitud para el uso.
6	Muestra, la cual debe ser fiel al original.
7	Uso o procesos donde se utiliza el artículo que se incluirá en el manual o catálogo.
8	Carvajal no realizará ningún trámite si alguno de los datos precedentes falta.

Fuente: Gerencia Administrativa Fesa

#### **5.1.4. Procedimientos de planificación**

Los procedimientos a seguir requieren su propia programación, agenda y calendario para identificar los pasos principales o hitos en el camino hacia su consecución. Se establecen fechas y horarios que satisfagan los progresos y que deberían responder al plan de trabajo.

Mediante los procedimientos de planificación se establece una mejora en la productividad, haciendo las cosas de una forma más eficientemente y encontrando nuevas técnicas para el buen desarrollo las actividades que se desarrollan.

#### 5.1.4.1. Jornada de servicio


**Figura 9. Cuadro de horario de labores**

	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>
Jefe de logística y compras	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00
Representante de servicio al cliente	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00
Auxiliares de bodega	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00
Transportistas	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00	8:00 a 17:00

Si la cantidad de pedidos solicitados por el cliente lo amerita, será necesario laborar horas extras y los días sábados.

#### 5.1.4.2. Productividad


**Figura 10. Cuadro descriptivo de la productividad del personal**

	<b>ÍTEMES DE PRODUCTIVIDAD</b>
Jefe de logística y compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La relación entre las órdenes solicitadas versus las órdenes entregadas completas y en su respectivo centro usuario. Todos los ítems deben entregarse según la solicitud del centro usuario en forma completa.</li> </ul>



### ÍTEMES DE PRODUCTIVIDAD

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El orden y cantidad en la ubicación del Servicio <i>Fomads</i>. Esto se medirá semanalmente, donde el Gerente <i>Fomads</i> tomará al azar 4 líneas (ítems) de productos. Se medirá que las cantidades en inventario sean las que se han ingresado en el sistema; así como que la ubicación y órdenes de los productos sea la establecida para esos materiales.</li> <li>• Control de documentos. Al azar se tomarán cuatro solicitudes entregadas y se corroborará si éstas han sido entregadas en el plazo y forma correcta para su respectiva facturación.</li> </ul>
<p>Representante de servicio al cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se tomará al azar cuatro listas de entrega. Éstas deben haber sido facturadas según los suministros y servicios ligados y entregadas para su pago en el plazo de una semana posterior a su entrega al centro usuario.</li> <li>• La documentación entregada y recibida debe ser archivada según su consecutivo, destinatario o remitente en el plazo de dos días después de recibida. Se tomará al azar una muestra de cuatro documentos con el fin de medir el cumplimiento de esta norma.</li> <li>• Atención de usuarios. Se evaluará la cortesía en la atención de llamadas así como el esmero en solucionar las necesidades planteadas en las llamadas telefónicas.</li> </ul>

	<b>ÍTEMES DE PRODUCTIVIDAD</b>
<p>Auxiliares de bodega</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reciben en promedio 30 solicitudes diarias, cada solicitud consta – en promedio de 50 líneas (ítems) – es decir deben alistarse un promedio de 25 – 30 solicitudes diarias. Esto último implica 1500 ítems diarios. La tasa de productividad cambiará según las necesidades de entrega y despacho de suministros.</li> <li>• Cada almacenista debe atender – en promedio – 25 solicitudes diarias.</li> </ul>
<p>Transportista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El transportista debe realizar las entregas diarias de proveeduría.</li> <li>• El plazo de entrega es de dos días después de haber recibido el archivo de listas de entrega.</li> </ul>

## 5.2. Implementación del manual

Se considera que la implementación es la fase más difícil de todo proyecto. Ya que involucra la puesta en marcha de un sistema propuesto de tareas o procesos.

Puede realizarse un magnífico estudio técnico y de ingeniería, en el que se consideren todas las circunstancias internas y externas que afectan el proyecto, pero si no se logra implementar con eficacia no tendrá suficiente importancia y valor.

La actualización de este manual debe ser constante (como mínimo cada año), esto se debe a que toda la organización es dinámica a nivel internacional.

### 5.3. Costos de implementación

Tabla IV. Cálculo de costos directos e indirectos para el manual de procedimientos

<b>A. COSTOS DIRECTOS</b>					
<b>MANO DE OBRA</b>	<b>No.</b>	<b>Unidad</b>	<b>Costo unitario</b>	<b>Subtotal</b>	<b>Total Q.</b>
01 Epesista de Ingeniería Industrial	2.5	mes	2,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Materiales</b>	<b>No. Manual</b>	<b>No. hojas c/u</b>		<b>Subtotal</b>	
Impresión de manuales	12	8	25.00	300.00	300.00
<b>B. COSTOS INDIRECTOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>					
Viajes a investigar	30	Pasajes	5.00	150.00	150.00
Energía eléctrica	2.5	Meses	19.00	38.00	47.50
Fotocopias material de investigación			50.00	50.00	50.00
<b>Costo Total:</b>					<b>Q. 5,547.50</b>

Por lo que el costo total en que se ha incurrido por la elaboración hasta la implementación del manual de procedimientos es de cinco mil quinientos treinta y ocho quetzales exactos.





## **6. MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS**

### **6.1. Fundamento legal**

La Constitución Política de la República de Guatemala establece que el Estado de Guatemala se organiza para proteger a las personas y a las familias, siendo su fin supremo la realización del bien común, y garantizar a los habitantes de la República la vida, la libertad, la justicia, la seguridad, la paz y el desarrollo integral de la persona. <sup>1</sup>

El código de Salud, en su Artículo 102, estipula que corresponde a las Municipalidades la prestación de limpieza o recolección, tratamiento y disposición de los desechos sólidos de acuerdo a las leyes específicas y en cumplimiento de las normas sanitarias. <sup>2</sup>

La ley del Organismo Ejecutivo en su Artículo 39 literal c), le asigna al Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social la responsabilidad de efectuar acciones para la preservación higiénica del medio ambiente, contemplando para ello la formulación de la normativa correspondiente y la vigilancia de su aplicación. También considera incluir al Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN). <sup>2</sup>

La ley de Protección y mejoramiento del medio ambiente (Decreto No. 68-86) y sus reformas Decretos No. 75-91, 1-93 y 90-2000 del congreso de la República de Guatemala), constituye la base legal que fundamenta toda acción nacional o municipal en beneficio de la protección, el cuidado y la conservación del medio ambiente.

## 6.2. Selección de desechos y basura

La selección de los desechos y basura se inicia una vez se realizan los despachos de proveeduría a los centros de usuarios, ya que los proveedores ingresan a la bodega la mercadería empacada en papel, cajas de cartón, bolsas o envoltorios plásticos.

Por la naturaleza de las operaciones del servicio de *outsourcing*, se consideran desechos sólidos los siguientes:

- Cajas de cartón.
- Envoltorios de papel.
- Bolsas plásticas.
- Envoltorios plásticos.
- Cartón y papel protectores de los suministros.

Se considera basura los siguientes:

- Material roto tirado en el suelo.
- Marchamos y cintas plásticas.
- Empaques plásticos sin uso.
- Etiquetas identificadoras de los productos.

### **6.3. Separación y clasificación**

Una vez identificados y seleccionados los desechos sólidos y la basura, el siguiente proceso es el separarlo y clasificarlo. Se entiende por separación la acción de separar entre los desechos sólidos los materiales similares tales como papel y cartón, plásticos y bolsas plásticas. La clasificación no es más que ordenarlos y colocarlos en los lugares establecidos. Las personas encargadas de realizar esta tarea de la separación y clasificación es el mismo personal que labora en la bodega (ver figura No. 13 Apéndice 3).

### **6.4. Almacenamiento**

Posteriormente al proceso de separación y clasificación de los desechos, se procede al almacenamiento. Para dicho efecto se ha determinado un área específica en la bodega para su disposición final o reutilización. La basura se almacenará en bolsas plásticas para que sean retiradas por el personal del servicio privado, así este modo puedan ser reutilizadas las cajas (ver figura No. 17 Apéndice 7).

### **6.5. Transporte**

El único medio de transporte es por medio de recolector privado que todos los días de la semana (lunes a viernes) pasa recogiendo la basura y desechos sólidos. Este sistema de recolección es el más común y lo realiza por medio de camión con carrocería de metal.

## **6.6. Alternativa de reutilización**

Las alternativas de reutilización de los desechos sólidos que no fueron recogidos por el transporte de basura son:

- Utilización de las cajas en buen estado para empaquetar la proveeduría solicitada a los centros de usuario, de esta manera se reduce el costo en compra de material para empaque.
- Venta de papel y cartón a empresa dedicada a reciclaje de papel.
- Venta de suministros de cómputo a empresas dedicadas al proceso de reciclaje.
- Donación a instituciones benéficas que utilizan el mismo sistema propuesto para captar sus ingresos.

Desde el punto de vista económico se recomienda tratar de vender todos los desechos sólidos susceptibles a ello, ya que al final aunque sea poco lo recaudado serviría para proyectos de beneficio de la empresa (ver figura No. 16 Apéndice 6).

## **6.7. Costos**

### **6.7.1. Costo / beneficio**

En el capítulo tres (tema 3.4.2), se mostró el costo de recolección por el manejo de desechos sólidos y la basura, por lo que el costo /beneficio se muestra de la siguiente manera:

	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Costo por extracción de basura general	Q. 56.00	Q. 672.00
Cobro por venta de papeles para reciclaje	Q. 99.00	Q. 1,188.00

Analizando los datos anteriores, se observa que Fesa Carvajal S.A., para implementar el manejo de desechos sólidos y basura invierte Q. 672.00 al año. Por otro lado, dicha inversión le redundará en beneficios de Q. 1,188.00. La relación costo es entonces de 0.565, a favor del plan, el cual es autofinanciable y deja una utilidad Q. 516 en un año.

## CONCLUSIONES

1. Fesa Carvajal, no tenía políticas definidas ni procesos exactos para manejar adecuadamente el proyecto de *outsourcing*, tanto en recepción de pedidos, despachos, empaclado de la proveeduría hacia los centros de usuarios y un orden en la bodega en identificación de categorías de suministros. Por lo cual se diseñaron procesos sencillos y eficientes, se definieron políticas para administrar el proyecto de mejor forma y se propuso la implementación de manuales de especificaciones de puestos y procedimientos.
2. En el proceso de elaboración del manual de especificaciones de puestos no se encontró duplicidad de funciones, pero sí se encontró falta de unidad de mando. Tampoco se encontró duplicidad en tareas pero sí, leves problemas de comunicación y falta de compromiso individual en el cumplimiento de las metas grupales.
3. Los manuales de especificaciones de puestos son instrumentos muy valiosos al servicio de la administración, que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización. Los manuales de especificaciones de puestos y de procedimientos se terminan usando para una serie de propósitos aunque en principio solo se hubiesen tenido en mente algunos pocos.

4. El buen desempeño de un trabajador depende de una buena dirección, buena motivación, pero sobre todo de una buena selección. Para lograr dicha selección reviste mucha importancia la especificación del puesto y del manual de especificaciones de puestos.
5. Varios de los procedimientos técnicos y de planificación que se desarrolla en el departamento de *outsourcing* son de larga duración y de trámites complejos. Sin embargo la duración de estos se pueden acortar hasta en un treinta por ciento (30%), y la complejidad de los mismos se puede simplificar significativamente cuando el usuario cuenta con una guía de procedimientos (manual de procedimientos técnicos y administrativos), y el personal utiliza también su manual de procedimientos como herramienta de trabajo.
6. El tiempo de atención a los usuarios del servicio del *outsourcing* es más eficiente a partir de la implementación de los manuales administrativos, notándose una reducción en el tiempo de atención a un cincuenta y cinco por ciento (55%) promedio del tiempo utilizado anteriormente.
7. Se observó en los meses de abril, mayo y junio una mejora en el rendimiento de los despachos que se realizan a los centros de usuario, determinando que, según las estadísticas, que el promedio de despacho era de 18, mientras que actualmente y utilizando los manuales se llegó a un promedio de 25. Esto refleja el buen servicio que se tiene en el departamento.

8. Se diseñó un sistema de manejo de desechos sólidos y basura, eficiente y fácil de ejecutar por los operarios de la bodega, el cual inicia desde la recepción de los materiales por parte de los proveedores en bodega y consta de fases de selección, separación, almacenamiento, transporte, disposición final y reutilización. Con lo cuál se logró evitar la acumulación de desechos y basura en las instalaciones y proliferación de roedores, encontrándose alternativas de reutilización de los desechos sólidos que generan una utilidad de más o menos Q. 672.00 al año.



## RECOMENDACIONES

1. Se hace necesario que Fesa, luego del análisis realizado, potencialice sus fortalezas y oportunidades, trabaje para eliminar sus debilidades y amenazas. Lo anterior con el objetivo de crecer constantemente y reforzar su posición como líder en el manejo de proyectos de *outsourcing* a nivel bancario y empresarial.
2. Apoyar el fortalecimiento del departamento de *outsourcing*, mejorando los canales de comunicación con el equipo de trabajo del departamento y de los trabajadores de la bodega.
3. Que conozcan a fondo el contenido de los manuales administrativos y que apoyen al personal del departamento de *outsourcing* para que se apropie de los manuales y los utilice como su herramienta de trabajo y así hacer más eficientes los servicios.
4. Velar porque sean revisados los manuales de especificaciones de puestos y de procedimientos por lo menos una vez al año. Impulsando al personal, el interés por utilizarlos como herramienta de trabajo.
5. Reubicar la bodega completa de proveeduría que actualmente se maneja, en las instalaciones de Fesa, esto con el afán de reubicar las áreas con más espacios y en mejores condiciones que las actuales.

6. Para el manejo de desechos sólidos y basura, se seguirá el procedimiento establecido, se instruirá al recurso humano para que lo conozca e implemente con cada proveedor. De la separación y clasificación respectiva, se decidirá si se reutiliza, se recicla o elimina definitivamente como basura.
  
7. La disposición final de la basura es clasificándola por separado, cartón y papel, plásticos, etc., depositándolos en los lugares ya establecidos. Para aprovechar los desechos reutilizables, se evaluará si se venden, se donan o se les da uso en la bodega, según sea el tipo.

## REFERENCIAS

<sup>2</sup> Constitución Política de la República de Guatemala. Pg. 13


<sup>1</sup> Reglamento para el manejo de los desechos sólidos municipales. Pg. 1

## BIBLIOGRAFÍA

1. Castillo Ríos, Romeo Baldomero. **Manual de descripciones de puestos de un ingenio azucarero**. Ingenio La Unión S.A. Tesis Ing. Industrial. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala, 2000 273pp.
2. Robbins, Stephen. **Administración, teoría y práctica**. 4ta. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1994. 697pp.
3. Dressler, Gary. **Administración de personal**. Sexta Edición. México: Prentice may Hispanoamericana. 1996. 715 pp.
4. Canter, Larry W. **Manual de evaluación de impacto ambiental**. 2da Ed. España: Editorial McGraw Hill, 1988. 841pp.
5. Diez Pinto, Yolanda. Guía para la elaboración de manuales de especificaciones de puestos para empresas del sector privado. Tesis Ing. Industrial. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala. 1985. 96 pp.
6. Thompson, Stricklan. **Dirección y administración estratégica**. 6ta. Ed. McGraw Hill, México 1997. 323 pp.
7. Concejo municipal del municipio de Guatemala. **Reglamento de manejo de desechos sólidos municipales (revisado abril 2002)**. Guatemala: s.e. 2002

## APÉNDICE 1

**Figura No. 11 Formato evaluación para el desarrollo**

<b>EVALUACIÓN PARA EL DESARROLLO</b>					
<b>BODEGA FOMADS</b>					 <b>FESA</b> <small>UNA EMPRESA CARVAJAL</small>
Código evaluado:	Apellidos:	Nombres:	Cargo:		
Código jefe:	Apellidos:	Nombres:	Fecha:		
<b>ANÁLISIS DE EFECTIVIDADES:</b>					
	EFECTIVIDAD	D. M. *	C. E. *	S. D. *	PLAN DE MEJORAMIENTO
<b>1.</b>	<b>Análisis y solución de problemas</b>				
	▪ Interpreta correctamente las instrucciones.				
	▪ Trabaja en la solución de los problemas sencillos y complejos.				
	▪ Toma decisiones con base en hechos y datos.				
<b>2.</b>	<b>Aprendizaje práctico</b>				
	▪ Tiene disposición al cambio.				
	▪ Participa activamente en los programas de capacitación.				
	▪ Aplica los conocimientos en su trabajo.				
	▪ Se interesa por su superación.				
<b>*D.M. Debe mejorar – C.E. Cumple expectativas – S.D. Se destaca</b>					1/4

		D. M. *	C. E. *	S. D. *	PLAN DE MEJORAMIENTO
	EFFECTIVIDAD				
3.	<b>Planeación y organización</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Define la secuencia de actividades (despachos).</li> <li>▪ Establece en el grupo las acciones para mejorar metas.</li> </ul>				
4.	<b>Orientación a la calidad</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los resultados de su trabajo cumplen con las especificaciones y necesidades del cliente interno y externo.</li> <li>▪ Mantiene su equipo en las condiciones normales de operación.</li> <li>▪ Detecta y evita problemas de calidad.</li> <li>▪ Aplica los conceptos de calidad.</li> </ul>				
5.	<b>Cumplimiento de normas</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumple con los horarios establecidos (entrada, salida).</li> <li>▪ Utiliza elementos de seguridad.</li> <li>▪ Cumple con las normas de organización y limpieza.</li> <li>▪ Cumple con las normas de seguridad industrial.</li> <li>▪ Cumple procedimientos del área y del equipo.</li> </ul>				
6.	<b>Aporte programas participativos</b>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aporta ideas de mejoramiento (plan de sugerencias, grupo de mejoramiento).</li> <li>▪ Participa en grupos primarios.</li> </ul>				
*D.M. Debe mejorar – C.E. Cumple expectativas – S.D. Se destaca					2/4

		D. M. *	C. E. *	S. D. *	PLAN DE MEJORAMIENTO
	<b>EFFECTIVIDAD</b>				
<b>7.</b>	<b>Comunicación</b>				
	▪ Escucha las opiniones de los demás.				
	▪ Respeto y buen trato en la comunicación.				
	▪ Transmite información verbal y escrita en forma clara.				
<b>8.</b>	<b>Trabajo en equipo</b>				
	▪ Solicita y brinda ayuda al equipo en la realización de todas las actividades del cargo.				
	▪ Aporta y participa en la solución de los problemas del grupo aunque no se dependan de su área.				
	▪ Informa sobre los aciertos o dificultades del proceso.				
<b>9.</b>	<b>Liderazgo</b>				
	▪ Compromete al grupo en el mejoramiento de las metas.				
	▪ Transmite a sus compañeros sus conocimientos y habilidades.				
	▪ A través de su comportamiento ejerce una influencia positiva en su grupo hacia el cumplimiento de los compromisos de la empresa .				
<b>10.</b>	<b>Motivación al trabajo</b>				
	▪ Se observa sentido de pertenencia.				
	▪ Esta dispuesta a aceptar retos.				
	▪ Se compromete con el cumplimiento y mejoramiento de las metas.				
	▪ Está dispuesto a trabajar donde y cuando la empresa lo requiera.				
<b>*D.M. Debe mejorar – C.E. Cumple expectativas – S.D. Se destaca</b>					3/4

<b>CONOCIMIENTOS TEÓRICO-PRÁCTICO (Remítase al perfil del cargo)</b>				
CONOCIMIENTOS	D. M. *	C. E. *	S. D. *	PLAN DE MEJORAMIENTO
<b>*D.M. Debe mejorar – C.E. Cumple expectativas – S.D. Se destaca</b>				
<b>ÁREAS DE INTERÉS</b> (Describa sus aspiraciones dentro del sector o área en la cual presta sus servicios o en otros sectores de la organización. Especifique las razones en que se basa esas aspiraciones)				
<b>FECHA DE PRÓXIMA EVALUACIÓN:</b>				
<b>OBSERVACIONES:</b>				
Firma evaluado:		Firma evaluador:		





## APÉNDICE 3

Figura No. 13 Materiales a clasificar



## APÉNDICE 4

**Figura No. 14** Basura plástica generada por despachos



## APÉNDICE 5

Figura No. 15 Basura de cartón y papel generado por despachos



## APÉNDICE 6

Figura No.16 Optimización de cajas de cartón en empaques



## APÉNDICE 7

Figura No. 17 Ordenamiento y clasificación de desechos sólidos

