



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

**MAPEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INDUSTRIA DE
TELECOMUNICACIONES**

Rita Victoria de León Ardón

Asesorado por: Inga. Martha Guisela Gaitán Garavito

Guatemala, agosto de 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MAPEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INDUSTRIA DE
TELECOMUNICACIONES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

RITA VICTORIA DE LEÓN ARDÓN

ASESORADO POR: INGA. MARTHA GUISELA GAITÁN GARAVITO

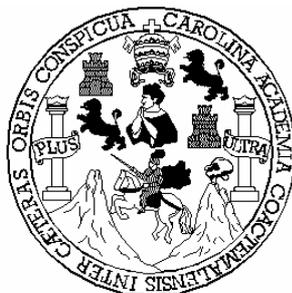
AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, AGOSTO DE 2007

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Edwin Antonio Echeverría Marroquín
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

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:

**MAPEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INDUSTRIA DE
TELECOMUNICACIONES,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, en octubre de 2006.

Rita de León
Rita Victoria de León Ardón

Guatemala, 22 de mayo de 2007

Ingeniero
Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería, USAC.

Ingeniero Gómez:

Atentamente me dirijo a usted para someter a su consideración el Trabajo de Graduación de la estudiante: RITA VICTORIA DE LEÓN ARDÓN, previo a obtener el título de Ingeniero Industrial.

El trabajo en referencia se titula: MAPEO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES, el cual he asesorado y revisado; considerando que llena satisfactoriamente los requisitos recomiendo su aprobación.

Agradeciendo su atención a la presente y sin otro particular me suscribo,


Martha Guisela Gaitán Garavito
Ingeniera Industrial
ASESOR

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MAPEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES**, presentado por la estudiante universitaria **Rita Victoria de León Ardón**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS


Ing. Frisley William Mendizabal Sánchez
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Ing. Frisley Mendizabal
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 8905

Guatemala, julio de 2007.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MAPEO DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES**, presentado por la estudiante universitaria **Rita Victoria de León Ardón**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Cesar Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR A.I.
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, agosto de 2007.

/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **MAPEO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN UNA INDUSTRIA DE TELECOMUNICACIONES**, presentado por la estudiante universitaria **Rita Victoria de León Ardón**, procede a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Quirpa Paiz Rosinos
DECANO



Guatemala, agosto de 2007.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	IX
LISTA DE SÍMBOLOS	XIII
GLOSARIO	XV
RESUMEN	XXI
JUSTIFICACIÓN	XXIII
OBJETIVOS	XXV
INTRODUCCIÓN	XXVII
1. ANTECEDENTES	1
1.1 Estructura organizacional	1
1.1.1 Descripción de la empresa	1
1.1.2 Organización de la empresa	2
1.1.3 Descripción de puestos	8
1.1.3.1 Recursos Humanos	10
1.1.3.2 Mercadeo Empresarial	11
1.1.3.4 Ventas	12
1.1.3.5 Gerencia General	14
1.1.3.6 Sistemas	15
1.1.3.7 Redes Satélite	16
1.1.3.8 Dirección Financiera	17
1.1.3.9 Contabilidad	18
1.1.3.10 <i>Call Center</i> Cobros	21
1.1.3.11 <i>NOC</i>	22

1.1.3.12 <i>Headend</i>	22
1.1.3.13 Planta Externa	23
1.1.3.14 Servicio al Cliente	23
1.1.3.15 Dirección Ejecutiva y Dirección Operaciones	28
1.1.4 Misión	29
1.1.5 Visión	29
1.1.6 Cultura organizacional	30
1.1.7 Servicios	33
1.1.7.1 Servicio de <i>Internet</i>	33
1.1.7.2 Servicio de cable	38
1.1.7.4 Servicios adicionales	40
2. MAPEO DE PROCESOS	41
2.1 Generalidades	41
2.1.1 Concepto de mapeo de procesos	43
2.1.2 Cultura organizacional, recolección de información mapeo de procesos	44
2.1.3 Estandarización de información	46
2.1.4 Tabulación y verificación de información	46
2.1.5 Detección de fallas, deficiencias y propuesta de mejoras	49
2.1.6 Implementación de mejoras, actualizaciones y revisiones periódicas	49
2.2 Interrelación entre procesos	50
2.3 Ventas	52
2.3.1 Mapeo proceso de venta servicio <i>Internet</i> y cable residencial	52
2.3.1.1 Fallas y deficiencias detectadas	54

2.3.2	Mapeo proceso de volanteo para generación de venta	55
2.3.2.1	Fallas y deficiencias detectadas	56
2.3.3	Mapeo proceso de preparación de un proyecto nuevo de ventas	57
2.3.3.1	Fallas y deficiencias detectadas	59
2.3.4	Mapeo proceso de venta de <i>Internet</i> a través de redes satélite	60
2.3.4.1	Fallas y deficiencias detectadas	63
2.3.4.2	Anexos	64
2.3.5	Mapeo de proceso de cuenta nueva	65
2.3.5.1	Fallas y deficiencias detectadas	68
2.3.5.2	Anexos	70
2.4	Mercadeo	72
2.4.1	Mapeo proceso mantenimiento y servicio a clientes empresariales	72
2.4.1.1	Fallas y deficiencias detectadas	75
2.4.1.2	Anexos	76
2.4.2	Mapeo proceso de <i>telemarketing</i> para la promoción y generación de venta del servicio empresarial	76
2.4.2.1	Fallas y deficiencias detectadas	78
2.4.3	Mapeo proceso de <i>telemarketing</i> para la promoción y generación de venta del servicio residencial de <i>CATV e Internet</i>	78
2.4.3.1	Fallas y deficiencias detectadas	80
2.4.3.2	Anexos	81
2.4.4	Mapeo proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente	82
2.4.4.1	Fallas y deficiencias detectadas	85

2.4.5	Mapeo proceso de preparación y lanzamiento de proyectos de promoción	86
2.4.5.1	Fallas y deficiencias detectadas	88
2.4.6	Mapeo proceso de renovaciones de forma de facturación	88
2.4.6.1	Fallas y deficiencias detectadas	90
2.5	Recursos Humanos	90
2.5.1	Mapeo proceso de reclutamiento y selección de personal	91
2.5.1.1	Fallas y deficiencias detectadas	93
2.5.2	Mapeo proceso de contratación	106
2.5.2.1	Fallas y deficiencias detectadas	110
2.5.3	Mapeo proceso de inducción	110
2.5.3.1	Fallas y deficiencias detectadas	111
2.5.4	Mapeo proceso de evaluación del desempeño período de prueba	112
2.5.4.1	Fallas y deficiencias	114
3.	PROPUESTA DE MEJORAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	115
3.1	Metodológicas	115
3.1.1	Mejoras de los procesos administrativos	115
3.1.1.1	Proceso de venta de <i>Internet</i> y cable residencial mejorado	116
3.1.1.2	Proceso de volanteo mejorado	120
3.1.1.3	Proceso de preparación de un proyecto nuevo de ventas	122
3.1.1.4	Proceso de venta de <i>Internet</i> a través de redes satélite	118

3.1.1.5	Proceso de cuenta nueva mejorado	123
3.1.1.6	Proceso de <i>telemarketing</i> para promoción y generación de venta del servicio empresarial mejorado	130
3.1.1.7	Proceso de <i>telemarketing</i> para la promoción y generación de venta del servicio residencial <i>CATV e Internet</i>	132
3.1.1.8	Proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente	134
3.1.1.9	Proceso de preparación y lanzamiento de proyectos de promoción	138
3.1.1.10	Proceso de renovaciones de forma de facturación	138
3.1.1.11	Proceso de mantenimiento y servicio a clientes empresariales	139
3.1.1.12	Proceso de reclutamiento y selección de personal mejorado	139
3.1.1.13	Proceso de evaluación de desempeño del período de prueba mejorado	152
3.1.2	Indicadores estadísticos	156
3.1.2.1	Tiempo transcurrido desde la firma del contrato con el cliente hasta la entrega del mismo a asistente de ventas (T_{EV})	156
3.1.2.2	Tiempo transcurrido desde la recepción del contrato por la asistente de ventas hasta la entrega del mismo a encargado de Cuenta Nueva (T_{PV})	157

3.1.2.3	Tiempo transcurrido desde la entrega del contrato por el asistente de ventas a Encargado de Cuenta Nueva hasta la generación de orden de instalación (T_{CN})	158
3.1.2.4	Tiempo que transcurre desde la generación de orden de trabajo hacia el cierre de la misma (T_{IN})	159
3.1.2.5	Tiempo de respuesta de la empresa	160
3.1.2.6	Análisis de ventas	161
3.2	Informáticas	164
3.2.1	Requerimientos informáticos	164
3.2.1.1	Formato para el control de contratos y tiempos de procesamiento	166
3.2.1.2	Base de datos para el ingreso de currícula del departamento de Recursos Humanos	167
3.2.2	Programa de mantenimiento correctivo y preventivo de <i>hardware</i> y <i>software</i>	172
3.2.2.1	Objetivo	172
3.2.2.2	Alcance	172
3.2.2.3	Responsables	172
3.2.2.4	Programa de mantenimiento preventivo	173
3.2.2.5	Inventario técnico	175
3.2.2.6	Ejecución de los mantenimientos técnicos y relacionados	176

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO	179
4.1 Capacitaciones	179
4.1.1 Para la elaboración de un mapeo de procesos	179
4.1.1.1 Objetivos	180
4.1.1.2 Participantes	180
4.1.1.3 Contenidos	181
4.1.2 Técnicas para la actualización de los procesos	182
4.1.2.1 Objetivos	182
4.1.2.2 Participantes	182
4.1.2.3 Contenidos	183
4.1.2.4 Instrumento de actualización de procesos	184
4.2 Procedimiento para la utilización de la aplicación informática para el registro de currícula en el departamento de RRHH	179
4.2.1 Acceso al programa	186
4.3 Guía para la detección de puntos de control y elaboración de indicadores	189
4.3.1 Definición de punto de control	189
4.3.2 Condiciones que determinan un punto de control en un proceso	190
4.3.3 Características de los indicadores	190
5. SEGUIMIENTO DEL PROYECTO	193
5.1 Diagrama general de interrelaciones de procesos	193
5.2 Selección de personal responsable	195
5.3 Reuniones de carácter informativo	196
5.4 Programa de seguimiento	197
5.5 Registro de control de ejecución del mapeo de procesos	198

CONCLUSIONES	201
RECOMENDACIONES	203
BIBLIOGRAFÍA	205
ANEXOS	207

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Diagrama de estructura organizacional	3
2.	Niveles gerenciales	7
3.	Puestos y áreas dependientes de Gerencia General	8
4.	Puestos y áreas Dirección Financiera	9
5.	Puestos y áreas Dirección Operaciones	9
6.	Redes VPN	35
7.	Cable coaxial	36
8.	Fibra óptica	36
9.	Red HFC	37
10.	Red inalámbrica	38
11.	Redes satélite	39
12.	Resumen pasos de mapeo de procesos	44
13.	Formato para mapeo de procesos	48
14.	Diagrama de interrelaciones de procesos	51
15.	Hoja de actividades	64
16.	Registro de <i>IP's</i>	65
17.	Hoja de rechazo	70
18.	Hoja de registro de Cuentas Nuevas	71
19.	Hoja de registro de llamada	76
20.	Hoja de registro de ventas <i>telemarketing</i>	81
21.	Solicitud de requisición de personal hoja 1	96
22.	Solicitud de requisición de personal hoja 2	97

23.	Solicitud de requisición de personal hoja 3	98
24.	Solicitud de empleo hoja 1	99
25.	Solicitud de empleo hoja 2	100
26.	Solicitud de empleo hoja 3	101
27.	Solicitud de empleo hoja 4	102
28.	Solicitud de empleo hoja 5	103
29.	Solicitud de empleo hoja 6	104
30.	Formulario acción de personal	105
31.	Carta de contratación de personal	108
32.	Política No. 4	109
33.	Formato de retroalimentación de ventas rechazadas	118
34.	Hoja de registro para ventas entregadas	119
35.	Venta rechazada por saldos	127
36.	Registro para redes satélites	127
37.	Registro para nuevos servicios	128
38.	Solicitud de verificación de cobertura	137
39.	Formato para el chequeo de referencias personales	142
40.	Formato para el chequeo de referencias laborales	143
41.	Formato para el control de documentación de proceso	144
42.	Solicitud de requisición de personal hoja 1	145
43.	Solicitud de requisición de personal hoja 2	146
44.	Solicitud de requisición de personal hoja 3	147
45.	Solicitud de empleo hoja 1	148
46.	Solicitud de empleo hoja 2	149
47.	Formulario de aspectos socioeconómicos	150
48.	Evaluación de desempeño período de prueba (nivel general)	154
49.	Evaluación de desempeño período de prueba (específico)	155
50.	Gráfica de T_{EV}	162

51.	Gráfica de T_{PV}	162
52.	Gráfica de contratos T_{CN}	162
53.	Gráfica de contratos T_{IN}	162
54.	Gráfica de tiempo de respuesta de la empresa	163
55.	Formato para el control de contratos y tiempos de procesamiento	166
56.	Formularios base de datos	168
57.	Tabla escolaridad	169
58.	Tabla datos generales	170
59.	Relación entre tablas	171
60.	Programa de mantenimiento preventivo	174
61.	Formato inventario de componentes de <i>hardware</i>	175
62.	Formato de orden trabajo	176
63.	Formato para el control de reparaciones	177
64.	Formato para el control de actualización de procesos	185
65.	Pantalla de inicio a <i>Microsoft Access</i>	186
66.	Pantalla de inicio a la aplicación informática	187
67.	Formulario datos generales y familiares	188
68.	Formulario escolaridad e historial	189
69.	Diagrama de bloques para la elaboración de indicadores	192
70.	Diagrama general de interrelaciones de procesos	194
71.	Programa de seguimiento	197
72.	Formato de control ejecución mapeo de procesos	199

TABLAS

I. Factores de subcultura	32
II. Análisis estadístico de ventas	161
III. Propuesta de metas a corto plazo	164
IV. Actividades del programa de mantenimiento de <i>hardware</i> y <i>software</i>	173
V. Contenidos capacitación elaboración mapeo de procesos	181
VI. Contenidos capacitación actualización de procesos	183

LISTA DE SÍMBOLOS

	operación
	inspección
	multidocumento
	transferencia
	decisión
	preparación
	archivo definitivo
	archivo temporal
	conector de operación
	conector entre páginas
	inicio/final

GLOSARIO

Actividad	Serie de operaciones que conllevan a cumplir un objetivo.
Ancho de Banda	Máxima cantidad de datos que puede pasar por un camino de comunicación en un momento dado, normalmente medido en segundos.
Base de datos	Un formato estructurado para organizar y mantener informaciones que pueden ser fácilmente recuperadas. Un ejemplo simple de base de datos, es una hoja de cálculo.
Cliente bloqueado	Cliente al que le fue interrumpido de manera temporal el servicio de <i>Internet</i> , por falta de pago u otras razones.
Cliente empresarial	Es una empresa o institución cuyo monto del pago mensual exige un trato más personalizado y preferencial por parte de la empresa.

Cliente expirado	Cliente al que le fue desconectado el servicio de cable por falta de pago o cancelación del mismo.
Cliente residencial	Es aquel cliente que se localiza en áreas residenciales y que utilizan los servicios con fines de entretenimiento o educativos.
Cobertura	Área geográfica que está incluida en una red o un servicio de telecomunicaciones.
Código	Combinación de números que se asigna a los clientes para registrarlos en la base de datos.
Contrato legal	Es un acto jurídico de carácter bilateral, porque intervienen dos o más personas y está destinado a crear derechos comerciales y económicos.
Cuentas Nuevas	Son todas las ventas que no presentan ningún tipo de anomalía, y por lo tanto, se les genera código y orden de instalación.
Factibilidad de servicio	Es un estudio que analiza factores financieros, tecnológicos y de cobertura de un proyecto de venta nuevo, previamente al desarrollo o implementación del mismo.

Fibra óptica	Tipo de cable que se basa en la transmisión de información por técnicas optoeléctricas mediante una combinación de vidrio y materiales plásticos. Se caracteriza por un elevado ancho de banda, y por lo tanto, una alta velocidad de transmisión con poca pérdida de señal.
Flujograma	Esquema expresado por medio de símbolos y líneas conectadas entre sí, que denotan la estructura y secuencia general de operaciones y actividades.
<i>Freelance</i>	Vendedor independiente que cobra por ventas realizadas.
<i>Headend o cabecera</i>	Es el punto de origen de la señales de <i>Internet</i> y <i>CATV</i> a transmitir y su infraestructura está constituida principalmente por antenas parabólicas y antenas de alta ganancia que reciben las señales vía satélite.
<i>IP</i>	Secuencia de números que se utiliza para asignar una ubicación a nivel electrónico.
Líneas de acometida	La línea de acometida es un cable coaxial que lleva la señal desde la red de distribución hasta la televisión.

Líneas troncales	Transportan las señales recibidas del <i>headend</i> hacia las líneas de distribución.
Líneas de distribución	Conectan con las líneas troncales con las líneas de acometida.
Nodo	Una red conectada a <i>Internet</i> , con identidad propia a través de una dirección <i>IP</i> de red y generalmente un nombre de dominio.
Norma	Especificaciones que regulan y estandarizan los procesos.
Operación	Acción o labor de hacer una cosa como componente de un todo.
Planta Externa	Es el departamento técnico encargado de la logística relacionada con la venta de cable e <i>Internet</i> .
Proceso	Son todas las operaciones necesarias y sucesivas para la consecución de un fin.
Red HFC	Red utilizada para la distribución de cable e <i>Internet</i> , está compuesta por un <i>headend</i> o cabecera, líneas troncales, líneas de distribución, líneas de acometida.

Red inalámbrica	Red que no utiliza como medio físico el cableado sino el aire y generalmente utiliza microondas o rayos infrarrojos.
Red satélite	Pequeñas compañías de cable que proporcionan su infraestructura a sus proveedores de señal, a cambio de descuentos u otras ventajas que éste puede otorgarles.
<i>Voucher</i>	Documento que ampara un depósito bancario.

RESUMEN

La administración es de carácter dinámico; es decir, que todas las empresas tienen que estar abiertas hacia la transformación constante de sus estructuras de trabajo con el fin de hacerlas más productivas y competitivas. Para ello, la administración se vale de diversas herramientas propias, siendo una de ellas el mapeo de procesos.

En el caso específico de este trabajo de graduación, el mapeo de procesos se utilizó como metodología para la detección de fallas y deficiencias en las áreas de recursos humanos, mercadeo y ventas residenciales en una empresa de telecomunicaciones. El mapeo consiste básicamente en la descripción y diagramación de las diversas operaciones que componen los diferentes procesos administrativos.

Una vez detectadas las diferentes fallas y deficiencias de los procesos administrativos, se procede a la elaboración de una propuesta de mejoras, las cuales, en este caso en particular, incluyeron aspectos metodológicos y de control propios de los procesos y otros de carácter informático. Asimismo se diseñaron instrumentos documentales cuyo objetivo es facilitar las fases de implementación y el seguimiento del mapeo de procesos en la empresa de telecomunicaciones analizada.

JUSTIFICACIÓN

Los procesos administrativos de cualquier empresa deben ser constantemente revisados y modificados con el fin de elevar o mantener los niveles de eficiencia y utilidades en el entorno sumamente competitivo de los mercados actuales.

El desconocimiento de la forma en que se llevan a cabo los procesos productivos en cualquier empresa, genera una diversidad de problemas que causan una disminución general en la eficiencia y que indudablemente se transforman en pérdidas financieras considerables. En el caso particular de la empresa de telecomunicaciones estudiada, este hecho da origen a la duplicación de funciones, la delimitación imprecisa de responsabilidades y una capacidad limitada de respuesta que impactan de manera directa en el desarrollo de la empresa.

El mapeo de procesos es una técnica valiosa por dos razones principalmente: la primera es que crea un registro documentado de los procesos y la segunda es que permite la detección y evaluación de problemas que la mayoría de las veces no se visualizan fácilmente y cuya detección se complica con el uso de otras herramientas administrativas.

El hecho de obtener conocimiento sobre las actividades y operaciones que componen los distintos procesos administrativos, sus deficiencias, las circunstancias en las cuales se llevan a cabo y la generación de propuestas de mejora, constituye la justificación de este trabajo.

OBJETIVOS

General

Elaborar el mapeo de procesos administrativos en los departamentos de recursos humanos, mercadeo y ventas de una industria de telecomunicaciones.

Específicos

1. Identificar los elementos de la estructura organizacional de la empresa de telecomunicaciones en cuestión, para ubicar el contexto en que se llevan a cabo los procesos.
2. Definir responsabilidades, funciones y normas de los procesos administrativos en los departamentos de mercadeo, recursos humanos y ventas.
3. Detectar deficiencias en el desarrollo de los procesos administrativos, a través del mapeo de los mismos.
4. Analizar y proponer soluciones viables en los campos metodológico y tecnológico.
5. Proporcionar los lineamientos necesarios para la implementación de los cambios propuestos.
6. Elaborar un instrumento para la evaluación y actualización de los procesos de gestión administrativa.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones hoy en día enfrentan un sinnúmero de desafíos derivados de las actuales tendencias cambiantes y globalizadas del mercado, lo que repercute indudablemente en la necesidad de implementar un dinamismo constante de estrategias, estructuras, operaciones y funciones. La industria de telecomunicaciones no es la excepción, ya que por su carácter de servicio aunado a sus características propias, como lo son la innovación y transformación tecnológicas, debe enfrentar retos aún mayores, inherentes a su naturaleza.

La comprensión y mejoramiento constante de los sistemas productivos, son sin lugar a dudas aspectos que inciden de manera directa en la competitividad y productividad de cualquier empresa. Está claramente definido que es a través de la perspectiva integral de la ingeniería industrial que se puede alcanzar un entendimiento profundo de los sistemas de trabajo y el perfeccionamiento de los mismos.

La ingeniería de métodos es un campo de la ingeniería industrial, que consiste en el empleo de diversas técnicas para el diseño y mejoramiento de los procesos productivos con el fin de lograr la optimización de recursos. Entre estas técnicas figura el mapeo de procesos.

El mapeo es básicamente un esquema gráfico que utiliza un lenguaje estandarizado de símbolos y proporciona una perspectiva general de un proceso; permite la definición de funciones y responsabilidades, operaciones y actividades. Su importancia radica en que es una herramienta sumamente valiosa para la detección y evaluación de algunos problemas administrativos generalmente ocultos.

En el desarrollo de este trabajo se elaboró un mapeo de procesos de una empresa de telecomunicaciones que se dedica a la venta de servicios de cable, *internet* y otras tecnologías de comunicación derivadas.

Para emplear esta técnica es necesario conocer previamente el entorno donde se llevan a cabo los procesos. Con esto se refiere al conocimiento de la cultura organizacional de la empresa, estructuras jerárquicas, los productos o servicios que se ofrecen, entre otros. Estos aspectos aplicados a la empresa de telecomunicaciones analizada y otros relacionados serán abordados en el capítulo uno.

El mapeo, como se mencionó anteriormente, no pretende únicamente la documentación de los procesos, comprende implícitamente la detección de fallas y deficiencias que los mismos puedan presentar, lo que indudablemente permite la mejora continua. El capítulo dos de este trabajo contiene el mapeo de todos los procesos que se desarrollan en las áreas de ventas residenciales, recursos humanos y mercadeo de una empresa de telecomunicaciones y se puntualizan las fallas y deficiencias detectadas en los mismos.

Posteriormente a la detección e identificación de los problemas administrativos, es necesario el planteamiento de propuestas de mejoramiento en aquellos aspectos relacionados con la metodología y la informática. En el capítulo tres se abordan las propuestas de mejoras en estos dos campos.

Toda mejora involucra la creación de diversos mecanismos que contribuyan al logro de una implementación exitosa, siendo los más importantes las capacitaciones. Estos y así como otros aspectos relacionados se presentan en el capítulo cuatro.

La técnica de mapeo debe ser extendida a todas aquellas áreas que componen la estructura organizacional de cualquier empresa, ya que es un elemento sumamente valioso para la integración o fortalecimiento de una cultura de mejora constante. Para que la administración de la empresa dé seguimiento a este proyecto de evaluación y mejora en otras áreas, es necesaria la creación de un programa de seguimiento; todo lo relacionado con esta temática se desarrollará en el capítulo cinco.

1. ANTECEDENTES

Este primer capítulo se refiere a las características particulares más importantes de la empresa bajo estudio, es decir, su estructura organizacional, la cual abarca desde la descripción de la entidad hasta los servicios que ofrece, que pertenecen al campo de las telecomunicaciones.

1.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa se define como la representación formal de las relaciones laborales. Entre los aspectos básicos que conforman una estructura organizacional están: las unidades, los niveles de organización o jerarquías, las líneas de autoridad, la cultura, y los servicios o productos ofrecidos.

1.1.1 Descripción de la empresa

La empresa a estudiar fue fundada en 1995 en los Estados Unidos, actualmente tiene operaciones a través de América Latina. Inició sus operaciones en Guatemala en el año de 1996 siendo la primera en introducir el servicio de *Internet*. Desde entonces ha cubierto los mercados empresariales y residenciales en este país.

Entre los principales servicios ofrecidos por la empresa podemos mencionar: conexiones a *Internet* por medio de cable coaxial, antena inalámbrica o fibra óptica, estos servicios están disponibles en más de 32 áreas metropolitanas.

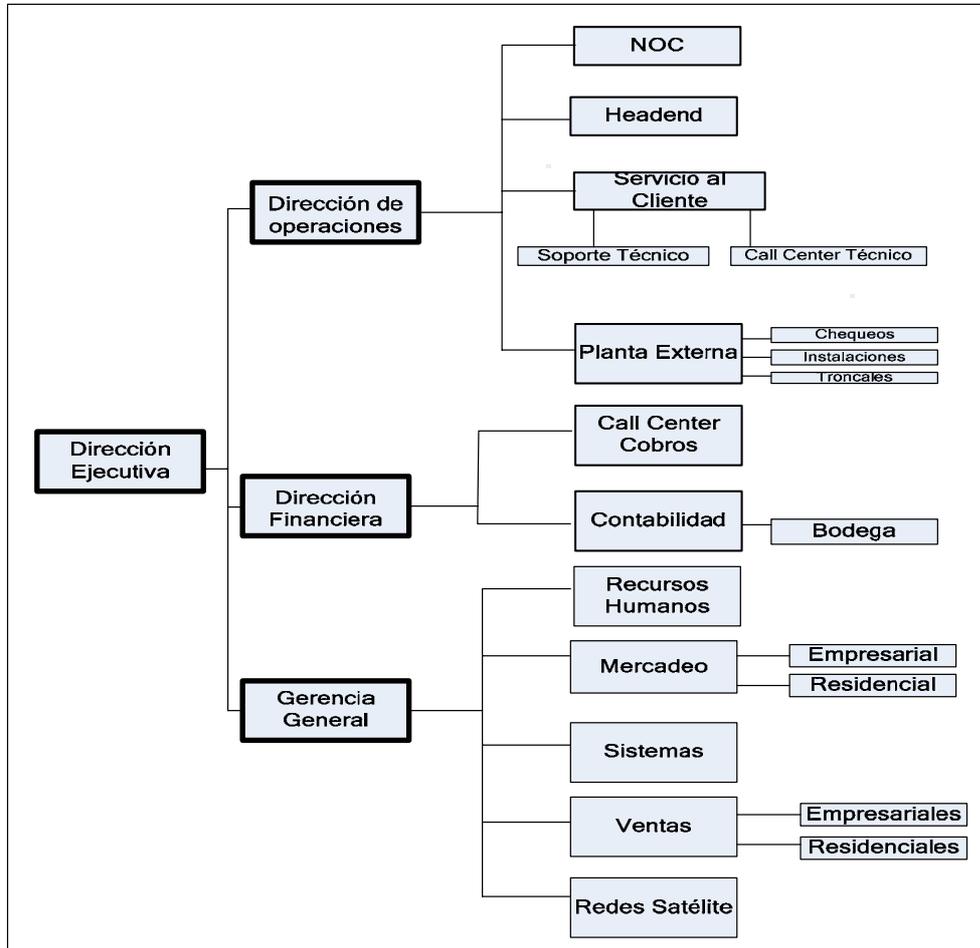
Actualmente, la empresa está en un proceso de reorganización y transformación de sus sistemas de trabajo; está realizando modificaciones en dichos sistemas principalmente por dos factores: el elevado crecimiento que ha tenido en los últimos años y el avance de la competencia en el mercado.

1.1.2 Organización de la empresa

La empresa subdivide el trabajo en puestos y tareas que asigna a unidades especializadas¹, por este hecho se dice que presenta una estructura de departamentalización. La departamentalización es de tipo funcional, es decir que se crea un departamento para cada una de las funciones principales; en este caso en particular, existen cuatro grandes sectores: el ejecutivo, operativo, financiero y el gerencial que a su vez se subdividen, como se muestra en la figura 1.

¹ Hellriegel, Don y otros. **Administración: un enfoque basado en competencias.** (9ª ed. México: Editorial Thompson, 2003) p. 272

Figura 1. Diagrama de estructura organizacional



El sector operativo se encarga de los aspectos técnicos de la prestación de servicio de cable e *Internet*, tales como: diseño, creación, instalación y mantenimiento de infraestructuras físicas, así como también la configuración y programación de equipos y monitoreo de señales. Como se observa en la figura 1, se subdivide en *NOC* (Network Operations Center), *Headend* o cabecera, *Planta Externa* y *Servicio al Cliente*.

EL *NOC* es el departamento que se encarga de la configuración, mantenimiento y actualización de servidores, *routers* y otros equipos de redes. Los servidores son computadoras dentro de una red que colocan datos y programas a disposición de otras computadoras denominadas clientes. Los *routers* son dispositivos que se encargan de conectar dos redes o dos segmentos de red y otro equipo de redes. Asimismo el *NOC* brinda asistencia personalizada a clientes de tipo empresarial con relación a aspectos técnicos de alta complejidad.

El *Headend* o cabecera es el departamento que se encarga del monitoreo, decodificación, modulación y redistribución de señales vía satélite que se reciben a través de antenas parabólicas y de antenas de alta ganancia.

La planta externa se encarga del transporte y distribución de las señales desde el *headend* hasta el usuario final (clientes residenciales o empresariales). Sus principales funciones son la instalación, monitoreo y mantenimiento de las líneas troncales, las líneas de distribución y las líneas de acometida.

Las división de planta externa denominada troncales se encarga de la instalación y mantenimiento de los equipos de las líneas troncales. Las divisiones de chequeos e instalaciones manejan tanto las líneas de distribución como las líneas de acometida.

El departamento de servicio al cliente tiene el objetivo de mantener la satisfacción del cliente y brindar respuestas y soluciones a los problemas o inquietudes que el cliente pueda tener. Entre sus principales funciones están: resolver problemas de carácter técnico, hacer efectivas las garantías, trámites de devoluciones, brindar soporte y asesorías en materia técnica. Se subdivide en *Call Center* Técnico y Soporte Técnico.

Call Center técnico es el área que brinda asesoría técnica a los clientes en lo que respecta a *Internet* y cualquier problemática relacionada con el servicio vía telefónica, también son los encargados de generar órdenes de cheques para planta externa. Soporte técnico realiza visitas personales a los clientes para resolver los problemas de *Internet* que se deban a configuraciones de *software* o similares (exceptuando los problemas derivados de la infraestructura de planta externa) y que no puedan ser resueltos por el *Call Center* Técnico.

La Dirección Financiera opera las funciones contables y financieras, se subdivide en las áreas de Contabilidad, Bodega y *Call Center* de cobros.

El área contable maneja todos los aspectos relacionados con impuestos, pagos a proveedores, elaboración de estados financieros, depósitos bancarios, supervisión de transacciones monetarias, asesoría hacia el *Call Center* de cobros, realización de inventarios, entre otros. Las actividades principales realizadas por la división de Bodega son el almacenamiento, y despacho de materia prima, equipos y materiales de oficina. Así como el control de niveles de inventario. El *Call Center* de cobros se encarga de gestionar y coordinar los pagos por parte de los clientes, la distribución de facturas y el manejo de la cartera morosa.

El área gerencial está conformada por las áreas de recursos humanos, mercadeo empresarial, mercadeo residencial, ventas empresariales, ventas residenciales, sistemas y redes satélites. Se encarga del desarrollo de metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, creación de estrategias y el monitoreo general del desempeño de la empresa.

El área de Recursos Humanos trata todo lo referente al personal, siendo sus principales funciones: el reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación de desempeño, motivación al personal y administración de sueldos y salarios. El departamento de Ventas administra y gestiona las ventas tanto a nivel empresarial como residencial, entre sus principales funciones están la creación de propuestas de servicio y el volanteo.

Mercadeo residencial y empresarial, ambos departamentos realizan labores de investigación de mercados, generación de campañas de promoción, canjes publicitarios, análisis de mercados, monitoreo de la competencia y otras relacionadas en sus campos respectivos.

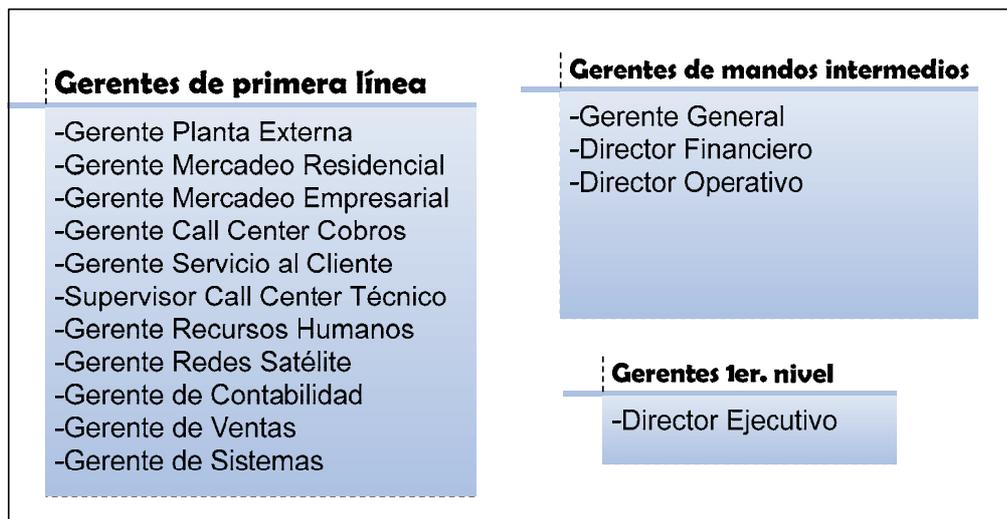
El departamento de Sistemas es el encargado de la administración de los sistemas de información, facilita asesoría en relación al manejo de programas informáticos y también crea nuevas aplicaciones informáticas.

Entre las funciones principales de la división de redes satélite está la administración de todos los aspectos técnicos y contables relacionados con estas redes.

Básicamente en esta organización se pueden distinguir claramente tres niveles gerenciales (Ver Figura 2.):

- a) gerentes de primera línea: los responsables directos de la producción de bienes y servicios.
- b) gerentes de mandos intermedios: quienes se ocupan de coordinar las actividades de los empleados, determinar que servicios o productos ofrecer y decidir como comercializarlos entre los clientes e instrumentar a los gerentes de primera línea².
- c) gerentes de primer nivel: se ocupan de actividades de planeación y dirección a nivel general de toda la organización.

Figura 2. Niveles gerenciales



² Hellriegel, Don y otros, Op. cit., p.10

1.1.3 Descripción de puestos

A continuación se muestran cuadros resumen que agrupa a los principales puestos por área y posteriormente se describen cada uno de ellos.

Figura 3. Puestos y áreas dependientes de Gerencia General

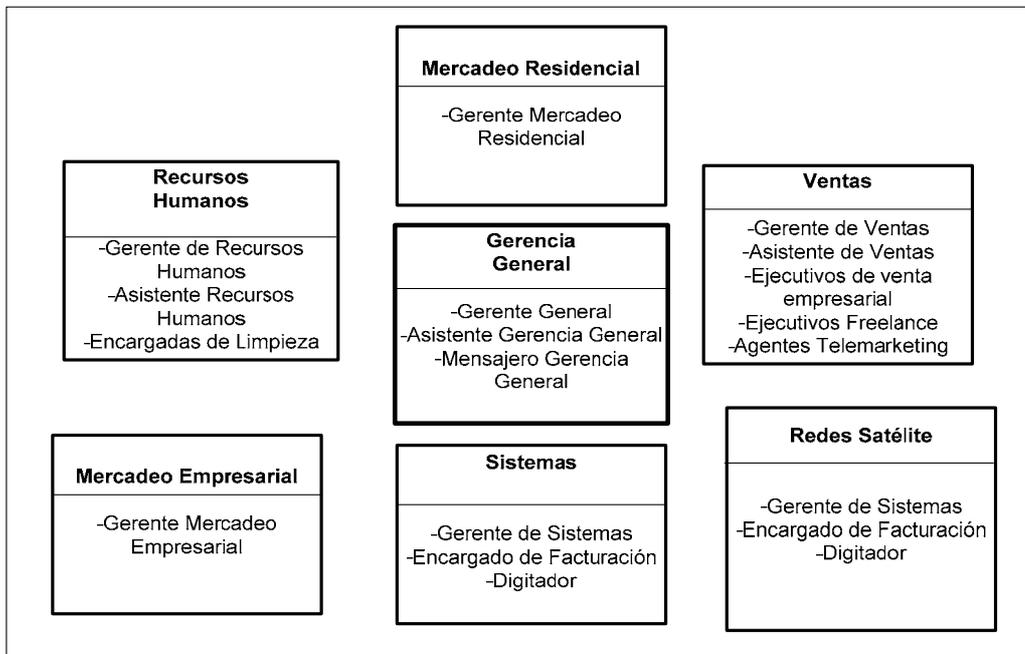


Figura 4. Puestos y áreas Dirección Financiera

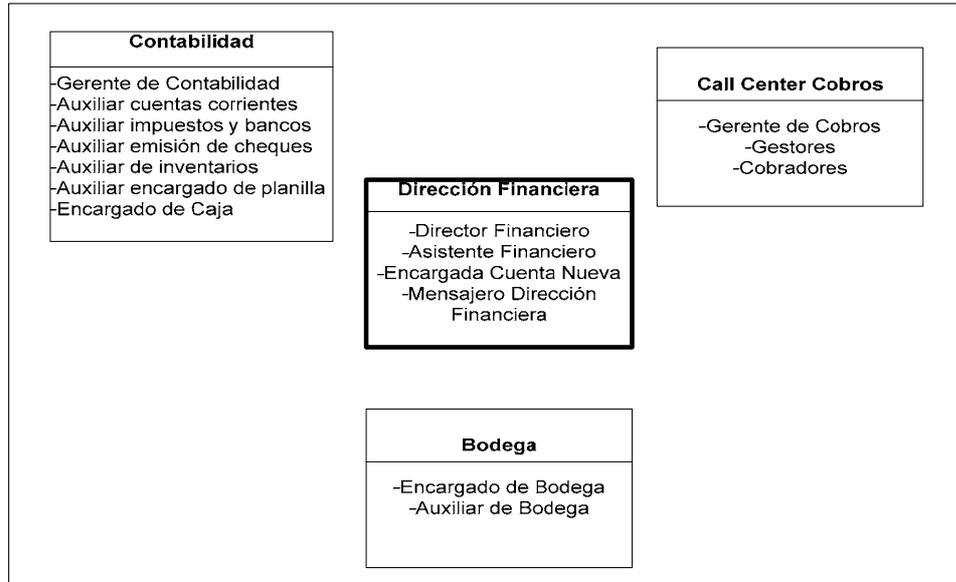
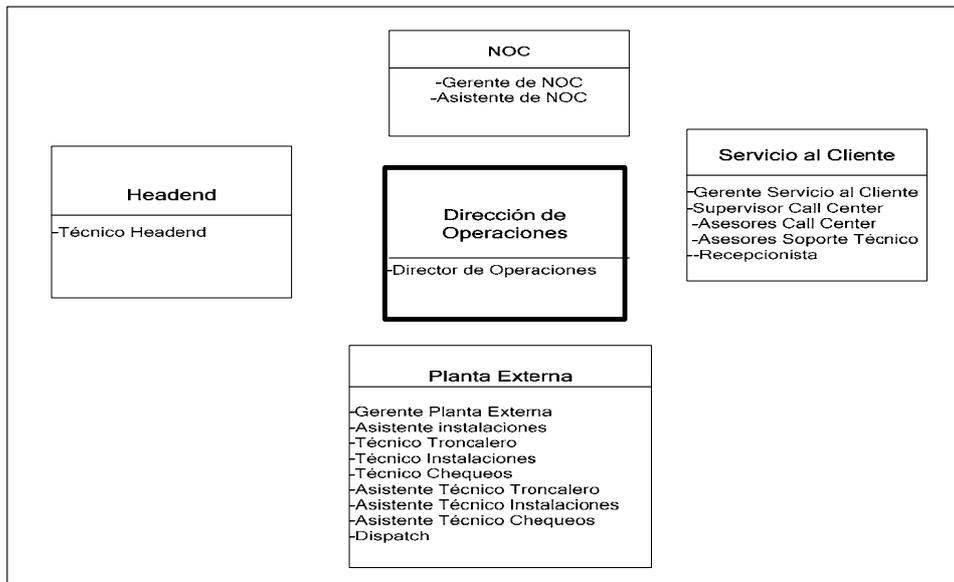


Figura 5. Puestos y áreas Dirección de Operaciones



1.1.3.1 Recursos Humanos

Asistente Recursos Humanos

Funciones

1. Recepción de llamadas telefónicas
2. Elaboración de correspondencia
3. Recepción y envío de correspondencia
4. Archivo de documentación
5. Trámites IGGS e IRTRA
6. Llenado de formularios varios
7. Organización de actividades para el personal
8. Asistir en procesos de reclutamiento y selección
9. Asistir al Gerente de Recursos Humanos en cualquier actividad solicitada por éste.

Escolaridad

Secretaría Bilingüe con estudios de Psicología o similares

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Mecanografía
Taquigrafía
Equipos de oficina

Encargado de limpieza

Funciones

1. Limpieza de áreas de trabajo y sanitarios
2. Elaboración de café para oficinas
3. Asistencia en reuniones gerenciales

Escolaridad

Primaria completa

Conocimientos

Productos de limpieza
Cocina básica

Gerente de Recursos Humanos

Funciones

1. Elaboración e implementación de estrategias de RRHH
2. Supervisión de planilla
3. Reclutamiento y selección de personal
4. Creación de programas de capacitación y motivación
6. Cálculo de prestaciones laborales
7. Organización de actividades varias de RRHH

Escolaridad

Licenciatura en RRHH, Psicología, Ingeniería Industrial o similar con postgrado

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Administración de RRHH avanzada

1.1.3.2 Mercadeo Empresarial

Gerente de Mercadeo Empresarial

Funciones

1. Monitoreo de la competencia empresarial
2. Elaboración proyectos de promoción
3. Lanzamiento de proyectos de promoción
4. Publicidad en general
5. Gestionar canjes y alianzas

Escolaridad

Licenciatura en Mercadeo

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Mercadeo Avanzado
Publicidad
Relaciones Públicas

Gerente de Mercadeo Residencial

Funciones

1. Monitoreo de la competencia empresarial
2. Elaboración proyectos de promoción
3. Lanzamiento de proyectos de promoción
4. Publicidad en general
5. Gestionar canjes y alianzas

Escolaridad

Licenciatura en Mercadeo

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Mercadeo Avanzado
Publicidad
Relaciones Públicas

1.1.3.4 Ventas

Asistente de Ventas

Funciones

1. Recepción de llamadas telefónicas
2. Recepción e ingreso de nuevas ventas
3. Recepción y envío de correspondencia
4. Gestión de recibos y contratos
5. Chequeo de correos electrónicos de clientes para nuevas ventas
6. Resolución de cuentas rechazadas
7. Generación de reportes de ventas
8. Asistencia al Gerente de Ventas

Escolaridad

Secretaria Bilingüe

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Mecanografía
Taquigrafía
Equipos de oficina

Vendedor *Freelance*

Funciones

1. Actividades de volanteo y promoción
2. Gestión ventas residenciales
3. Cotizaciones
4. Presentación de cotizaciones
5. Monitoreo de la competencia

Escolaridad

Título de Bachiller en computación
o similar

Conocimientos

Ventas
Servicio al cliente
Redes de *Internet* y cable

Gerente de Ventas

Funciones

1. Supervisión de vendedores *Freelance*
2. Planificación y pronóstico de ventas
3. Atención personalizada de clientes
4. Creación de estrategias de ventas
5. Presentaciones de ventas a clientes
6. Cotizaciones

Escolaridad

Licenciatura en Administración
de Empresas o similar

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Gestión de Ventas
Redes de *Internet* y Cable
Manejo de personal

Ejecutiva de *Telemarketing*

Funciones

1. Recepción de llamadas telefónicas de ventas
2. Promoción de servicios vía telefónica
3. Asignación de vendedores

Escolaridad

Secretaria Bilingüe

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación

Mecanografía

Taquigrafía

Equipos de oficina

Telemercadeo

Ejecutivo de Venta Empresarial

Funciones

1. Gestión de ventas empresariales
2. Elaboración y presentación de cotizaciones
3. Asistencia en reuniones gerenciales
4. Realización de actividades de promoción
5. Monitoreo de la competencia

Escolaridad

Título de Diversificado con estudios universitarios en Informática, Electrónica o similar

Conocimientos

Ventas

Servicio al cliente

Redes de *Internet*

1.1.3.5 Gerencia General

Asistente Gerencia General

Funciones

1. Recepción de llamadas telefónicas
2. Elaboración de correspondencia
3. Recepción y envío de correspondencia
4. Archivo de documentación
5. Coordinación de ruta del mensajero
6. Coordinación de importaciones de equipo
7. Realización pedidos de librería y supermercado
8. Coordinación reparaciones flotilla de transporte
9. Gestión de Seguros
10. Actividades secretariales en general
11. Asistir al Director Ejecutivo y Gerente General en cualquier actividad solicitada por éste

Escolaridad

Secretaria Bilingüe

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación

Mecanografía

Taquigrafía

Equipos de oficina

Mensajero Gerencia General

Funciones

1. Tareas de mensajería en general
2. Pagos a proveedores
3. Pagos de formularios SAT

Escolaridad

Título de Perito Contador

Conocimientos

Manejo de moto y vehículo

Áreas de la ciudad

Gerente General

Funciones

1. Realizar monitoreos para verificación de planes tácticos y estratégicos
2. Desarrollar metas, objetivos y planes para cada departamento
3. Dirección y asesoría a gerentes funcionales
4. Crear relaciones con entidades externas a la organización
5. Realizar y coordinar actividades relacionadas con el rendimiento, productividad y calidad de la empresa

Escolaridad

Ingeniero en Sistemas, Electrónico

o similar con postgrado en

Administración de Empresas.

Conocimientos

Sistemas informáticos

Telecomunicaciones

Administración General

Administración Financiera

Logística

1.1.3.6 Sistemas

Digitador

Funciones

Ingresar en base de datos:

1. Recibos y cargos de ajuste
2. Recibos de caja
3. Exenciones de IVA
4. Depósitos
5. Recibos de ventas

Escolaridad

Título de Bachiller en Computación

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Mecanografía
Equipos de oficina

Encargado Facturación

Funciones

1. Ingreso de Facturaciones al Sistema
2. Re-facturación
3. Archivo de documentación

Escolaridad

Título de Bachiller en Computación

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Mecanografía
Equipos de oficina

Gerente de Sistemas

Funciones

1. Velar por la confiabilidad, disponibilidad y seguridad de la información
2. Mantener continuidad en el funcionamiento de sistemas informáticos
3. Realizar actividades de programación
4. Diseño y creación de nuevos programas y aplicaciones informáticas

Escolaridad

Ingeniero en Sistemas

Conocimientos

Programación Avanzada
Telecomunicaciones
Sistemas operativos

1.1.3.7 Redes Satélite

Gerente de Redes Satélite

Funciones

1. Manejo administrativo y técnico de las redes satélite
2. Generación de ventas a través de redes satélite
3. Gestión, planificación y ejecución de proyectos de redes Satélite.

Escolaridad

Ingeniero en Sistemas

Conocimientos

Programación Avanzada

Telecomunicaciones

Sistemas operativos

Gestión de Proyectos

1.1.3.8 Dirección Financiera

Asistente Dirección Financiera

Funciones

1. Recepción de llamadas telefónicas
2. Elaboración de correspondencia
3. Recepción y envío de correspondencia
4. Archivo de documentación
5. Coordinación de ruta del mensajero
6. Elaboración de reportes junto con el Director Financiero
7. Realización de pagos de préstamos y proveedores
8. Llenado de formularios
9. Trámites de documentos para su legalización
10. Elaboración de documentos confidenciales
11. Asistir al Director Financiero en cualquier actividad solicitada por éste

Escolaridad

Secretaria Bilingüe

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Mecanografía
Taquigrafía
Equipos de oficina

Mensajero Dirección Financiera

Funciones

1. Entrega de facturas y cobros a clientes especiales
2. Tareas de mensajería en general
3. Pagos a proveedores
4. Pagos de formularios SAT

Escolaridad

Título de Perito Contador

Conocimientos

Manejo de moto y vehículo
Áreas de la ciudad

Director Financiero

Funciones

1. Elaboración e implementación de estrategias financieras
2. Coordinación y supervisión de operaciones contables
3. Optimización de recursos
4. Realización de negociaciones con entidades financieras
5. Determinar montos y formas de inversión

Escolaridad

Auditor o similar con postgrado

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Administración Financiera Avanzada
Equipo de redes

1.1.3.9 Contabilidad

Gerente de Contabilidad

Funciones

1. Elaboración de Estados Financieros
2. Revisión de integraciones
3. Supervisión de cheques, provisiones, arqueos de cajas y
4. otras operaciones contables.
5. Gestión de actividades contables en general
6. Coordinación cierre contable

Escolaridad

Auditor

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Contabilidad Avanzada
Equipos de oficina

Encargado de Caja

Funciones

1. Cobros a clientes
2. Recepción facturas de proveedores
3. Reporte de liquidaciones de cobradores
4. Cuadre de caja
5. Control de cheques rechazados

Escolaridad

Título de Perito Contador

Conocimientos

Contabilidad básica
Servicio al Cliente

Auxiliar Contable de Impuestos y Bancos

Funciones

1. Gestión y control de impuestos
2. Cálculos y pagos IGGS
3. Gestión de libros contables
4. Conciliaciones bancarias
5. Utilización banca en línea

Escolaridad

Título de Perito Contador con estudios en Auditoría

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Contabilidad Básica
Leyes e impuestos
Equipos de oficina

Auxiliar Contable Encargado de Emisión de Cheques

Funciones

1. Emisión de cheques
2. Archivo documentación contable
3. Integración de cuentas
4. Manejo de caja chica
5. Emisión facturas especiales

Escolaridad

Título de Perito Contador

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Contabilidad Básica
Equipos de oficina

Auxiliar Contable Encargado de Inventarios

Funciones

1. Carga y descarga de activos al personal
2. Realización de inventarios
3. Depuraciones de cable
4. Verificación de estado de activos
5. Depreciaciones

Escolaridad

Título de Perito Contador

Conocimientos

Contabilidad Básica
Equipos de oficina

Auxiliar Contable Encargado de Planilla

Funciones

1. Control y descuentos por seguros y préstamos al personal
2. Provisión de facturas
3. Elaboración de planilla

Escolaridad

Título de Perito Contador

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Contabilidad Básica
Equipos de oficina
Manejo de Planilla
Leyes Laborales

Auxiliar Contable Cuentas Corrientes

Funciones

1. Control contable cuentas corrientes
2. Contabilización pagos redes satélite
3. Integraciones cuentas contables
4. Asistencia en actividades solicitadas por Gerente de Contabilidad

Escolaridad

Título de Perito Contador

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Contabilidad Básica
Equipos de oficina

Encargado de Bodega

Funciones

1. Despacho y recepción de materiales
2. Carga y descarga de operaciones contables en Bodega
3. Gestión de compras locales
4. Manejo y archivo de documentación
5. Control artículos de publicidad

Escolaridad

Título de Perito Contador con estudios universitarios en Auditoría

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Inventarios
Contabilidad Básica
Equipos de oficina

Auxiliar de Bodega

Funciones

1. Despacho y recepción de materiales
2. Archivo de documentación
3. Limpieza de modems
4. Recepción de llamadas telefónicas
5. Asistir al Encargado de Bodega

Escolaridad

Título de Perito Contador

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Contabilidad Básica
Equipos de oficina
Manejo de Inventarios

1.1.3.10 Call Center Cobros

Gerente de Call Center Cobros

Funciones

1. Administrar de manera general los cobros de servicio
2. Autorización de documentación de cobros como recibos de ajustes, etc.
3. Supervisión y asesoría gestores de cobro y cobradores

Escolaridad

Auditor o Administración de Empresas

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Contabilidad Avanzada
Equipos de oficina

Gestor de Cobros

Funciones

1. Cobros a clientes
2. Reporte de liquidaciones de cobradores
3. Coordinación de ruta de cobradores
4. Recuperación cartera morosa
5. Control de recibos y facturas

Escolaridad

Título de Perito Contador o Secretaria Bilingüe

Conocimientos

Contabilidad básica
Servicio al Cliente

Cobrador

Funciones

1. Cobro cartera de clientes de *Internet* y *CATV*
2. Entrega de facturas
3. Llenado de recibos
4. Depósitos bancarios

Escolaridad

Título de Perito Contador

Conocimientos

Contabilidad básica
Servicio al Cliente

1.1.3.11 NOC

Gerente de NOC

Funciones

1. Monitoreo y actualización de *servers*
2. Asignación de *IP's*.
3. Configuración de equipos de redes
4. Monitoreo de descargas de *SPAM*
5. Monitoreo de enlaces
6. Gestiones relacionadas con el *NOC*

Escolaridad

Ingeniería en Telecomunicaciones o similar

Conocimientos

Redes
Sistemas operativos
Programación avanzada

Asistente de NOC

Funciones

1. Monitoreo de enlaces
2. Asignación Salidas internacionales
3. Asignación de *IP's*
4. Configuración de equipos de redes
5. Reparaciones en general

Escolaridad

Título de Bachiller en computación con estudios universitarios en Telecomunicaciones o similar

Conocimientos

Redes
Sistemas operativos
Programación avanzada

1.1.3.12 Headend

Técnico de Headend

Funciones

1. Monitoreo de señales
2. Administración y soporte al *headend*
3. Brindar soporte al Director de Operaciones

Escolaridad

Título de Bachiller en computación con estudios en Informática o similar.

Conocimientos

Redes
Sistemas operativos
Programación avanzada
Reproducción de señales

1.1.3.13 Planta Externa

Coordinador de Instalaciones

Funciones

1. Solicitar *IP's*
2. Asignación y entrega de órdenes de trabajo a técnicos para instalación de *Internet* y cable
3. Recepción y envío de correspondencia Director de Operaciones
4. Archivo de documentación
5. Gestión caja chica
6. Actividades secretariales del Director de Operaciones y Gerente Planta Externa
7. Atención de clientes en lo relacionado a instalaciones de *Internet* y cable

Escolaridad

Secretaria Bilingüe

Conocimientos

Manejo de paquetes de computación
Mecanografía
Taquigrafía
Equipos de oficina
Servicio al Cliente

Técnico Troncalero

Funciones

1. Realizar órdenes del trabajo troncal
2. Resolución de problemas con la línea troncal
3. Montaje y calibración de equipo de redes
4. Mantenimiento correctivo de nodos

Escolaridad

Título de Perito en Electrónica, Electricidad o similar

Conocimientos

Cableado estructurado
Líneas troncales y equipos de red

Gerente Planta Externa

Funciones

1. Supervisión y construcción de redes de planta externa
2. Diseño de redes
3. Supervisión y asesoría a los técnicos de planta externa
4. Gestión y compra de materiales para construcción de red

Escolaridad

Ingeniero en Sistemas, electrónico o similar con postgrado

Conocimientos

Sistemas informáticos
Telecomunicaciones
Administración General
Administración Financiera
Logística
Redes

Técnico de Instalaciones

Funciones

1. Cablear la acometida
2. Conexión cable *MODEM*
3. Instalación de *switchs* y *routers*
4. Pruebas de conexión de enlace

Escolaridad

Título de Perito en Electrónica,
Electricidad o similar.

Conocimientos

Cableado Estructurado
Equipos de red

Asistente Técnico de Instalaciones

Funciones

1. Cablear la acometida
2. Conexión cable *MODEM*
3. Instalación de *switchs* y *routers*
4. Pruebas de conexión de enlace
5. Asistir al técnico de instalaciones

Escolaridad

Título de Perito en Electrónica,
Electricidad o similar.

Conocimientos

Cableado estructurado
Equipos de red

Técnico de Chequeos

Funciones

1. Realizar órdenes de chequeo de *Internet* y *CATV*
2. Cambio de equipo de conectividad
3. Revisión de problemas generales de conectividad

Escolaridad

Título de Perito en Electrónica,
Electricidad o similar.

Conocimientos

Cableado estructurado
Equipos de red

Asistente Técnico de Chequeos

Funciones

1. Realizar órdenes de chequeo de *Internet* y *CATV*
2. Cambio de equipo de conectividad
3. Revisión de problemas generales de conectividad
4. Asistir al técnico de chequeos.

Escolaridad

Título de Perito en Electrónica,
Electricidad o similar.

Conocimientos

Cableado estructurado
Equipos de red

Dispatch

Funciones

1. Elaboración de ruta de técnicos troncaleros y chequeos
2. Monitoreo ruta de técnicos de troncaleros y chequeos
3. Asesorar a los técnicos vía telefónica o radial

Escolaridad

Título de Bachiller en Computación

Conocimientos

Cableado estructurado
Equipos de red
Programación y configuración de
equipos

1.1.3.14 Servicio al Cliente

Supervisor *Call Center* Técnico

Funciones

1. Supervisión de asesores de *Call Center*
2. Monitoreo del servicio al cliente brindado por los asesores
3. Resolución de problemas con clientes
4. Brindar asesoría a los asesores
5. Organizar ruta de trabajo de técnicos de soporte

Escolaridad

Ingeniero en Sistemas o similar

Conocimientos

Sistemas informáticos
Telecomunicaciones
Servicio al Cliente

Asesor *Call Center*

Funciones

1. Generación de órdenes de chequeos y troncales
2. Pagos de formularios SAT
3. Resolver problemas de configuración vía telefónica

Escolaridad

Bachiller en Computación

Conocimientos

Configuración de equipos de red
Servicio al cliente

Gerente de Servicio al Cliente

Funciones

1. Monitoreo de la calidad de la empresa a nivel general
2. Supervisión *Call Center* técnico
3. Resolución de problemas de clientes
4. Control de quejas
5. Negociación con clientes para evitar cancelaciones de servicio
6. Monitoreo de red

Escolaridad

Ingeniero en Sistemas, Electrónico
o similar con postgrado

Conocimientos

Sistemas informáticos
Telecomunicaciones
Servicio al cliente

Recepcionista

Funciones

1. Manejo planta telefónica
2. Atención de clientes y visitantes de la empresa
3. Recepción y distribución de correspondencia

Escolaridad

Secretaria Bilingüe

Conocimientos

Sistemas informáticos
Servicio al cliente

Asesor Soporte Técnico

Funciones

1. Visitar a domicilio a los clientes para resolver problemas de configuración de equipos informáticos.

Escolaridad

Bachiller en Computación

Conocimientos

Configuración y programación de equipos informáticos
Servicio al cliente

1.1.3.15 Dirección Ejecutiva y Dirección de Operaciones

Director Ejecutivo

Funciones

1. Representar a la empresa ante entidades de gobierno y privadas
2. Fungir como representante de los accionistas y velar por sus intereses
3. Asesorar a las Direcciones Financiera, Operativa y Gerencia General
4. Realizar y presentar informes periódicos a los accionistas
5. Entablar relaciones externas con diferentes entidades
6. Organizar y dirigir planes para el crecimiento de la empresa

Escolaridad

Ingeniero en Sistemas o Similar con MBA

Conocimientos

Sistemas informáticos
Telecomunicaciones
Administración General y Financiera
Relaciones Públicas

Dirección de Operaciones

Funciones

1. Definir estrategias y planes para el crecimiento tecnológico.
2. Adquisición de nuevos equipos
3. Manejo y supervisión personal planta externa
4. Diseño de redes
5. Supervisión de construcciones de red

Escolaridad

Ingeniero en Sistemas, electrónico o similar con postgrado

Conocimientos

Sistemas informáticos
Telecomunicaciones
Administración General
Administración Financiera
Logística
Redes

1.1.4 Misión

La empresa refleja en su misión documentada su compromiso hacia la innovación tecnológica y la satisfacción de los clientes:

“Estar a la vanguardia de las telecomunicaciones y ofrecer a nuestros clientes un servicio integrado por asesores profesionales y control de calidad en las promesas de servicio desarrollando actividades con honestidad, cumpliendo así las expectativas de cada uno de los clientes”

1.1.5 Visión

La innovación y compromiso son elementos que la empresa integra para llegar a ser la empresa líder en telecomunicaciones a través de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, hechos que se ven claramente demostrados en su visión documentada:

“Ser la empresa líder en telecomunicaciones que brinda soluciones residenciales y empresariales, integrando a clientes, colaboradores y proveedores a través de una evolución continúa en la que domina la Excelencia.”

1.1.6 Cultura organizacional

La cultura organizacional es híbrida: por una parte es burocrática y por la otra rutinaria.

Entre las principales características de la cultura rutinaria que podemos encontrar, tenemos: organización por departamentos, la toma de decisiones se da en la alta dirección, no existen objetivos claros, la eficiencia se ve afectada por un exceso de actividades para una misma función administrativa y el enfoque para la resolución de problemas es de tipo reactivo.

Por otra parte, se puede considerar la existencia de la cultura burocrática por los siguientes factores: la mayoría de operaciones administrativas están basadas en reglas formales y relaciones jerárquicas, se está buscando actualmente el control mediante el establecimiento de normas y procedimientos, la toma de decisiones y la velocidad operativa poseen un alto grado de lentitud.

Los pilares de la cultura organizacional residen en la actitud positiva del personal y la apertura hacia nuevas ideas y cambios. Los colaboradores se caracterizan por realizar su trabajo lo mejor posible a pesar de la existencia de limitaciones de equipo o tiempo. La flexibilidad es una característica también presente, ya que permite dar rienda suelta a la creatividad para la realización de tareas, y está presente desde los altos niveles gerenciales hasta los niveles operativos.

En relación a los factores de subcultura: la distancia al poder, la elusión a la incertidumbre, el individualismo, confucianismo y masculinidad³, se presenta a continuación una tabla resumen que muestra el grado de intensidad de cada una de ellos y los principales elementos que lo justifican.

³ Hellriegel, Don y otros, Op. cit., p.494

Tabla I. Factores de subcultura

Factor de Subcultura	Definición	Intensidad	Justificación
Distancia al poder	El grado de distribución desigual de la influencia y el control entre individuos.	Alto (Intensidad común en organizaciones latinoamericanas)	Se da una marcada diferenciación entre los gerentes y asistentes respecto al resto de empleados ; a manera de ejemplo podemos citar lo siguiente : -privilegios en lugares de parqueo . -mayor flexibilidad para el goce de permisos .
Elusión a la incertidumbre	El grado en que los integrantes de una sociedad tratan de evitar la ambigüedad , el riesgo y la indefinición respecto al futuro .	Baja	Existe una fuerte tendencia hacia la espontaneidad y resolución de problemas sobre la marcha , los esfuerzos para limitar o suprimir situaciones ambiguas son poco perceptibles .
Individualismo	Actitud que da prioridad a los derechos del individuo frente a los derechos de los compañeros de trabajo y el bienestar de la empresa.	Baja	Se tiende a trabajar en equipo (principalmente en el nivel operativo) y prevalece el derecho de lo colectivo sobre lo individual.
Masculinidad	Grado en que se valoran la asertividad y la obtención de dinero y objetos materiales. Refleja la división del trabajo entre hombres y mujeres .	Baja (Intensidad poco común en organizaciones latinoamericanas)	La mitad de las gerencias están ocupadas por mujeres .
Dinamismo Confuciano	Comprenden un conjunto de reglas para la vida cotidiana que se concentran en el tratamiento de los demás y las responsabilidades personales , como ahorro , obsequios , los buenos modales y el prestigio .	Media	El capital humano tiene beneficios en lo que respecta a préstamos y seguros . Se realizan actividades de recreación y convivencia.

1.1.7 Servicios

Los principales servicios que ofrece la empresa son los siguientes: *Internet* y cable a través de enlace directo o a partir de redes satélite.

1.1.7.1 Servicio de *Internet*

Existen dos modalidades del servicio de *Internet*: residencial y empresarial.

Residencial: Es una conexión de alta velocidad con un ancho de banda mínimo de 128 KBps con opción a ser incrementado de acuerdo con las necesidades del cliente. Este servicio está dirigido a un segmento de mercado que utiliza el *Internet* generalmente para fines educativos o de entretenimiento y pequeñas empresas.

Empresarial: es un servicio personalizado de acceso a *Internet* diseñado de acuerdo a los requerimientos y necesidades específicas de cada cliente empresarial en lo referente a la velocidad, rendimiento y disponibilidad. Esta clase de servicio permite la integración empresarial a través de territorio centroamericano y Miami, la interconexión con centrales telefónicas y aplicaciones en la tecnología de videos de seguridad y videoconferencias entre otros.

Entre las principales características que forman parte de este servicio están:

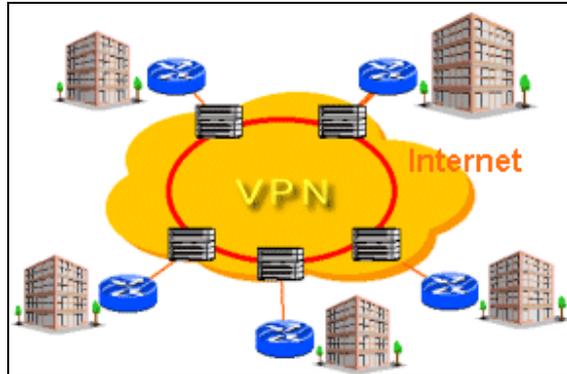
1. Enlaces con *Quality on Service* (QoS).
2. Monitoreo en línea de interconexión.
3. Asistencia técnica personalizada
4. Tiempos de instalación más cortos que la modalidad residencial.
5. Escalabilidad o rapidez para procesar aumentos de velocidad.
6. Servicios adicionales de gran valor agregado gratuitos o bien con precios especiales. (*Hosting* de sitios *web*, buzones de correo electrónicos, etc.)
7. Redes privadas virtuales (VPN)

El objetivo de *Quality on Service* (QoS) es priorizar ciertos tipos de datos en relación a otros. En *Internet* cada usuario comparte ancho de banda con otros y la transmisión de datos por un usuario puede ocurrir simultáneamente con la de otros, lo que crea algunas veces congestión. Las redes normalmente procesan el tráfico de datos como PEPS, es decir los datos que entran primero se procesan primero.

El QoS lo que hace es “marcar” aquellos datos que pertenezcan a una categoría dada de servicio. A dichos datos le asigna una parte del ancho de banda para que en caso de existir tráfico de datos, los marcados tengan prioridad de entrega sobre los otros.

Las redes privadas crean un canal seguro para la transmisión de datos en forma segura y privada entre dos o más puntos (multipunto) usando la vía pública de *Internet* como medio de transporte. Se basa en la codificación de datos para evitar el acceso a los mismos por personas no autorizadas.

Figura 6. Redes VPN



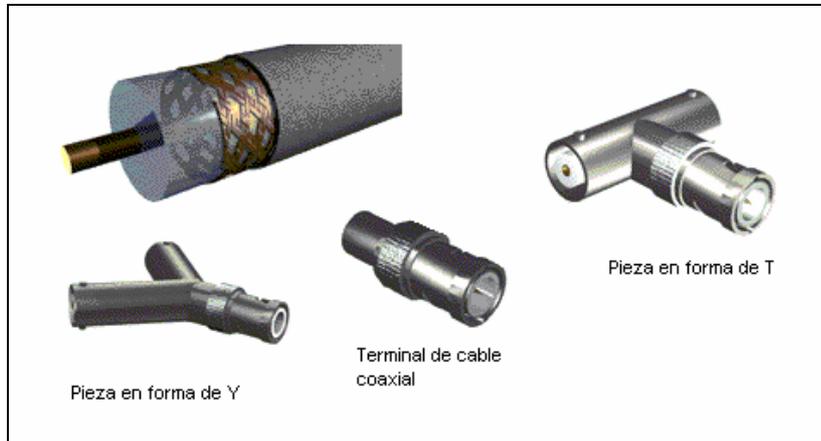
Fuente: <http://www.NewPlanet.com>

Tanto la modalidad residencial como la empresarial son ofrecidas a través de diversas infraestructuras físicas llamadas redes, siendo éstas:

Red Coaxial: Es aquella que se crea por medio de la unión de secciones de cable coaxial con piezas T o piezas Y, para formar un segmento largo. Básicamente consiste en un conductor de cobre interno recubierto por una capa trenzada de cobre y un aislamiento plástico. Se utiliza para conexiones de CATV e *Internet*. Las ventajas de este tipo de conexión es que raramente la señal sufre de interferencias de tipo externo.

Su principal desventaja es que los segmentos de cable coaxial deben permanecer intactos, es decir que si éste sufre cualquier tipo de daño la red se interrumpe o la calidad de transmisión disminuye considerablemente.

Figura 7. Cable coaxial

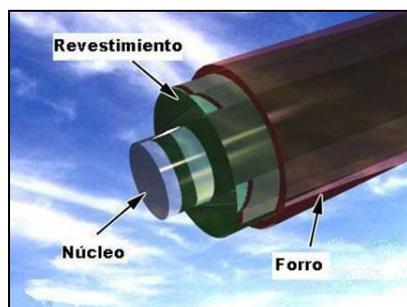


Fuente: tutoriales.igluppiweb.com.ar/tutorial_redes/html/Conectores%20y%20cableado.htm - 13k -

Red de fibra óptica: La fibra óptica es un delgado hilo de vidrio o silicio fundido que conduce la luz. Consta de tres capas: el núcleo, el forro y el revestimiento. Este tipo de red se utiliza para transmisiones de largo alcance. Entre las principales ventajas de este tipo de red es la eficiencia y alta capacidad de transmisión de información, y es posible la conducción de varias señales de diferentes frecuencias. No es afectada por interferencias electromagnéticas. Es de fácil instalación y permite el acceso rápido sin congestiónamiento al *Internet*.

Entre sus desventajas la fragilidad de sus componentes, altos costos de instalación y mantenimiento.

Figura 8. Fibra óptica

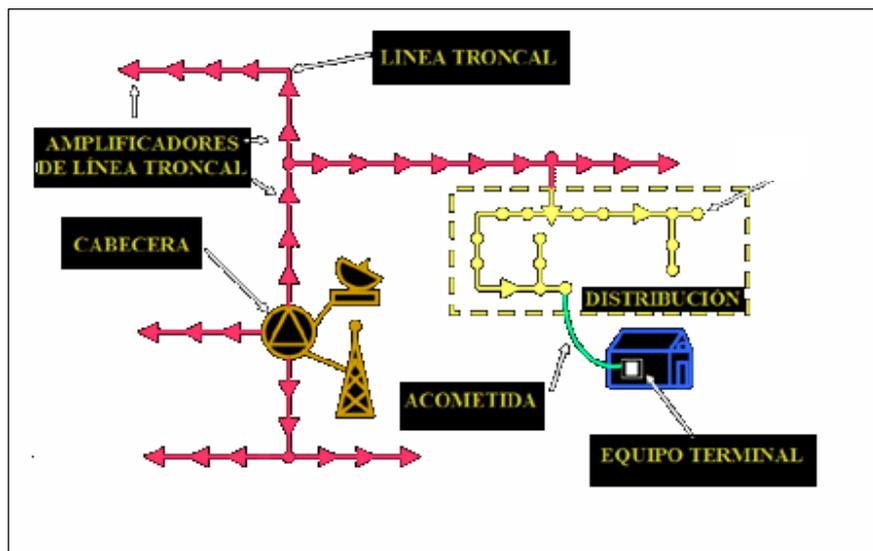


Fuente: <http://www.prensalatina.com.mx/media/Fibra%20optica/FibraOptica.html>

Red Híbrida o HFC: Es la red clásica para televisión por cable (CATV), combina la fibra óptica, el cable coaxial y las señales de tipo inalámbrico como soporte para la transmisión de las señales. Está compuesta básicamente por una cabecera de red o *headend*, la red troncal y la red de distribución y la acometida.

El *headend* es el punto de origen de las señales a transmitir, la red troncal transporta la señal a la zona que requiere el servicio y la red de distribución se conecta con la red troncal mediante un amplificador y pasa por enfrente de las casas. La acometida es un cable coaxial que lleva la señal desde la red de distribución hasta la televisión. (Ver figura 9.)

Figura 9. Red HFC

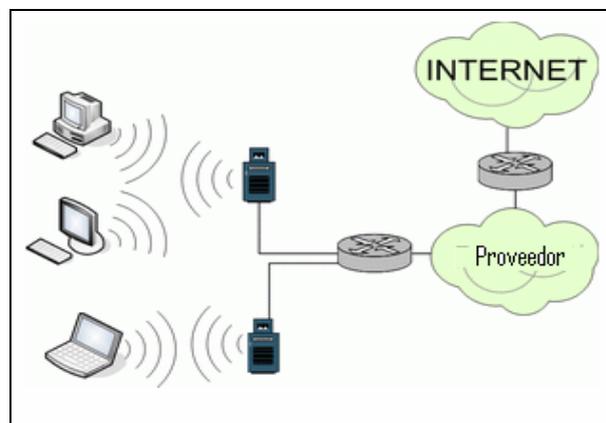


Fuente: <http://www.cableeducacion.org.mx/micrositios/redes2/redcab.htm>

Red inalámbrica: Esta red utiliza la modulación ondas de radio o infrarrojos para la transmisión de datos de un punto a otro sin necesidad de un medio físico. Su principal ventaja es que no necesita de cableado lo que indudablemente contribuye a una mayor movilidad.

La figura 10. muestra un esquema sobre el funcionamiento de esta red, el proveedor transmite su señal de *Internet* a través de ondas de los puntos de acceso a las *pc's* individuales. Las computadoras pueden acceder a la señal del proveedor solamente si se encuentran en el rango de cobertura de los puntos de acceso.

Figura 10. Red inalámbrica



Fuente: sicuz.unizar.es

1.1.7.2 Servicio de cable

El servicio de cable es de 90 canales, la mayor programación de Guatemala. El servicio es de señal estable con SAP (programa de sonido secundario) y sonido estéreo. Se tiene cobertura en las zonas 1,4,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19 y 21, Carretera a El Salvador, Mixto, San José Pinula, San Juan Sacatepéquez, Chinautla, San José del Golfo y Fraijanes.

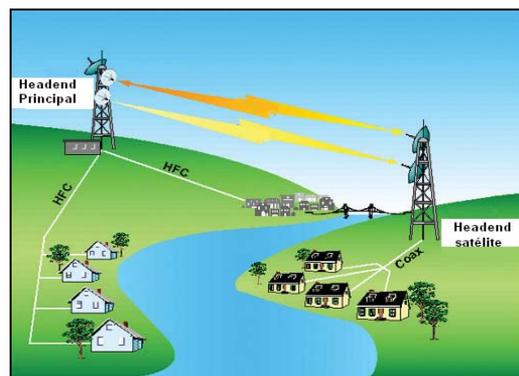
Para la distribución de cable se utiliza una red HFC, como se mencionó anteriormente está compuesta básicamente por una cabecera o *headend*, la red troncal, la red de distribución, y la red de acometida o de abonados.

1.1.7.3 Servicio de redes satélite

Las redes satélites son empresas que compran la señal de cable a un proveedor (la organización analizada) y revenden dicha señal a usuarios particulares. Como podemos observar en la figura 11, el *headend* principal perteneciente al proveedor transfiere señal al *headend* de la empresa satélite, luego ésta presta su servicio a particulares a través de red de tipo coaxial.

El proveedor a su vez también puede vender la señal de *CATV* a clientes de tipo residencial.

Figura 11. Redes satélite



Fuente:<http://www.cableaml.com/website3/images/Wireless%20Diagram-rgb.jpg>

En el caso específico de la ciudad de Guatemala existen convenios entre las empresas satélites y el proveedor en el cual las primeras venden el servicio de cable y prestan su red física a éste último para que brinde el servicio de *Internet*. Es decir el proveedor se abstiene de prestar servicio residencial de cable en las áreas de mercado de las empresas satélites, y éstas a su vez no pueden vender el servicio de *Internet* de manera independiente del proveedor.

1.1.7.4 Servicios adicionales

En esta categoría están considerados aquellos servicios que pueden ser adquiridos de forma adicional o independiente de la compra de servicio de *Internet* o cable, siendo los principales los siguientes:

Hosting o alojamiento de sitios web: Se refiere a colocar y administrar una página *web* en un servidor con conexión permanente a *Internet*. Es decir que se podrá tener acceso a la página *web* a cualquier hora y en cualquier lugar.

Buzones de correo electrónico: son mecanismos informáticos que permiten el intercambio virtual de información entre usuarios. Los buzones de correo electrónico ofrecidos poseen capacidad ilimitada de recepción de datos, así como protección contra la recepción de correo basura.

Fax to mail: Consiste en recibir faxes y mensajes de voz en cuentas de correo electrónico. Los faxes pueden ser recibidos en más de una cuenta electrónica simultáneamente y en formato digital.

Publicidad por cable: Permite la introducción de anuncios comerciales en los canales y horarios con los índices de audiencia mayores. Este servicio incluye la digitalización, programación e inserción de las pautas publicitarias.

2. MAPEO DE PROCESOS

En este capítulo se describen los fundamentos teóricos del mapeo de procesos y se realiza la aplicación práctica del mismo a los procesos de la empresa de telecomunicaciones en las áreas de ventas, mercadeo y recursos humanos.

2.1 Generalidades

El mapeo de procesos es una técnica que permite documentar el desarrollo de un proceso. Se utiliza usualmente como método de diagnóstico de las fallas y deficiencias que se pueden presentar en los procesos.

Básicamente debe contener la siguiente información: encabezado que indica el nombre del proceso a mapear, fecha de elaboración, control de paginación, actividades, descripción de operaciones, flujograma, observaciones, responsable y área que realiza cada operación. Esta información debe ser representada de una manera comprensible, clara y resumida, que permita al lector un entendimiento rápido del proceso.

La esencia del mapeo de procesos radica en que los procesos se documentan tal y como se llevan a cabo.

En este punto es que radica la principal diferencia con los manuales de procesos, es decir, éstos últimos crean la forma ideal de llevar a cabo lo procesos con el objetivo de lograr una máxima eficiencia, el mapeo, en cambio, nos indica la forma real en que estos se realizan. De esta situación surge una de las muchas aplicaciones del mapeo: la comparación de los procesos documentados en manuales con el desarrollo real de los mismos.

La aplicación del mapeo de procesos en este trabajo se centra en el diagnóstico de fallas y deficiencias en los procesos.

Las fallas se refieren a todos los aspectos que repercuten de manera negativa en el desarrollo de un proceso derivadas de la estructuración del mismo, en cambio las deficiencias se refieren a situaciones externas tales como equipo, sistemas informáticos, etc.

Entre las principales ventajas de la utilización de este método consiste en que proporciona un análisis minucioso de los componentes de un proceso. Entre sus desventajas podemos mencionar el costo del mismo así como el recurso tiempo.

Un factor que debe ser cuidadosamente manejado para la elaboración de los mapeos de procesos es la recopilación de información. En este caso en particular, como se trata de una empresa de servicios, se utilizaron entrevistas directas y observación. Las entrevistas se realizaron a cada uno de los involucrados, quienes indicaban la forma en que realizaban las operaciones.

La observación es clave, para lograr una documentación fidedigna, ya que hay que recordar que el personal puede cambiar su forma de actuar cuando está siendo entrevistado.

En áreas de producción, en las cuales las operaciones no sean de carácter tan intangible los medios electrónicos son de gran utilidad.

Conjuntamente con la recolección de información se establece la secuencia de las operaciones, hecho que se debe verificar varias veces, en caso en que existan problemas para la determinación de la misma, se debe colocar una anotación indicando que en la realización del mismo existe una gran variabilidad. Posteriormente se tabula la información en los formatos diseñados para este fin.

Una vez se cuente con la información tabulada y verificada, se procede al análisis de todas las operaciones, indicando los problemas encontrados en cada proceso.

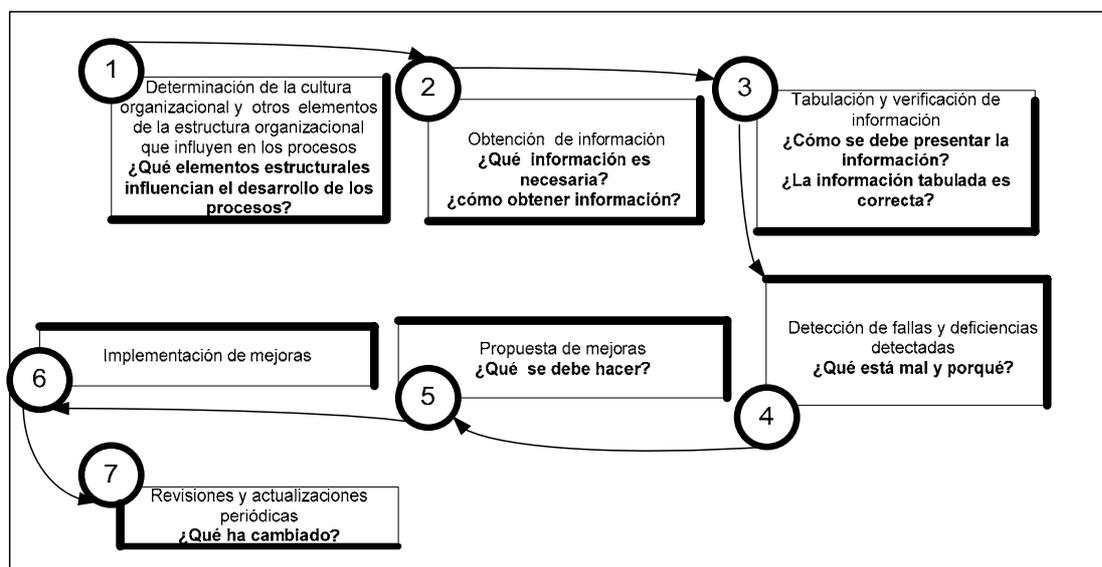
2.1.1 Concepto de mapeo de procesos

El mapeo de procesos es una metodología para examinar procesos y determinar dónde y porqué ocurren fallas, y se basa en:

1. La identificación de funciones, actividades y operaciones.
2. La determinación de las conexiones y relaciones entre actividades, operaciones, unidades de trabajo y personal.

A continuación se presenta un gráfico que resume los principales pasos del mapeo de procesos.

Figura 12. Resumen pasos mapeo de procesos



2.1.2 Cultura organizacional, recolección de información y mapeo de procesos

Uno de los principales elementos y quizás el más influyente en el desarrollo de los procesos es la cultura organizacional, ya que define la forma de administrar, la asignación de recursos y la forma de actuar del capital humano.

En la realización de mapeo de procesos es necesario tener claramente definido el tipo de cultura y subculturas de la organización, por una razón práctica: la recolección de información. Por ejemplo, es posible que en determinado departamento funcione mejor la recolección de datos vía e-mail y en otros la recolección oral.

Como se mencionó anteriormente, la obtención de información se ve influenciada por las culturas y subculturas de una organización.

Las formas básicas de recaudación de información son las siguientes:

- a) encuesta
- b) entrevista

Un método de recolección de gran exactitud y que es de gran ayuda para que los involucrados en los procesos tomen conciencia acerca de la importancia de su trabajo es la entrevista, ya que es de tipo directo, preciso y que permite la resolución inmediata de dudas o inquietudes que el ejecutor del mapeo de procesos pueda presentar.

En este caso en particular, este fue el método empleado, al personal involucrado se le pidió que describiera cada una de las operaciones que realizaba en determinado proceso.

Se utilizó la entrevista-descriptiva por las siguientes razones: la cultura organizacional a nivel operativo es de carácter abierto y extrovertido y está más predispuesto a la colaboración oral que al llenado de encuestas.

La encuesta por su parte, es ventajosa en aquellos puestos que exijan: un contacto constante con el cliente, el factor tiempo tenga una gran importancia, el riesgo y el grado de concentración para el desempeño del puesto es alto o bien en aquellos casos en que la personalidad introvertida de los involucrados no permita la obtención de datos válidos a través de la entrevista directa. Es importante recalcar que no debe ser utilizado en aquellas situaciones en que el capital humano posea niveles bajos de escolaridad.

La observación directa es un instrumento de apoyo tanto para la recolección de información por medio de entrevista o encuesta, ya que es través de ella que se verifica la veracidad de la información proporcionada por las entrevistas.

Una recolección exitosa de información depende directamente de la aplicación combinada de los distintos métodos descritos con anterioridad.

2.1.3 Estandarización de información

En algunos casos se debe realizar la estandarización de información, es un paso previo a la tabulación de datos, habitualmente la estandarización es obligatoria en las empresas de servicios, en las cuales, un mismo proceso es realizado por diferentes personas.

Con estandarización se refiere al hecho de uniformar la información, es decir si existen diferentes “versiones” para la realización de un mismo proceso, se aplica el criterio de realizar una combinación de las mismas, se toman aquellas operaciones y actividades cuyo patrón de desarrollo sea el más lógico para el proceso, y se debe indicar en la tabulación de información que existe una gran variabilidad en el desarrollo del mismo.

2.1.4 Tabulación y verificación de información

La tabulación de datos se refiere a la traducción de información a la simbología de los flujogramas y la colocación de la misma en el formato para el mapeo de procesos. La información a tabular deberá ser comprobable y deberá reflejar de la manera más precisa la realidad con la que se realiza un proceso.

Todo formato para los procesos debe contener las diversas actividades, operaciones y su diagrama, responsables y áreas involucradas en cada operación. Otro elemento importante que no debe faltar es un apartado donde puedan registrarse las observaciones que algunas operaciones necesiten para llevarse a cabo. Con respecto a la escritura de la información se debe evitar la redundancia a la hora de describir las operaciones, la información debe ser clara, precisa y concisa.

El formato a utilizar en el mapeo de los procesos administrativos, consta de dos partes: la primera es un apartado para la colocación de normas y generalidades y la segunda contiene la descripción de las, actividades, operaciones, personal involucrado, área involucrada, y el flujograma respectivo como se muestra continuación.

Figura 13. Formato para mapeo de procesos

No. de proceso	Nombre del proceso														
	Normas y Generalidades			Fecha de elaboración: mm/aa											
Descripción del proceso															
<u>Área Involucrada</u>			<u>Recurso Humano involucrado</u>												
1 Normas 2 3															
<table border="1"> <tr> <td colspan="5">Título del proceso</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Hoja: /</td> <td colspan="2">Fecha de elaboración: mm/aa</td> </tr> </table>						Título del proceso					Hoja: /			Fecha de elaboración: mm/aa	
Título del proceso															
Hoja: /			Fecha de elaboración: mm/aa												
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área										

Una vez la información ha sido tabulada, se procede a la verificación de la misma, se deben comprobar cada uno de los aspectos que componen el formato. En algunos casos, la complejidad de la información exige que se realicen varias verificaciones sobre el mismo proceso.

2.1.5 Detección de fallas, deficiencias y propuesta de mejoras

A través del mapeo de procesos es posible detectar fallas y deficiencias en los procesos. Es importante especificar puntualmente el origen de la falla y deficiencia, es decir se debe indicar específicamente la operación que da origen a las mismas. Una vez éstas estén claramente determinadas se procede a la generación de posibles soluciones. Las soluciones incluyen creación de programas y aplicaciones informáticas, rediseño de procesos, creación de formatos, entre otras.

2.1.6 Implementación de mejoras, actualizaciones y revisiones periódicas

El éxito o fracaso de una solución no depende la mayoría de las veces de aspectos puramente técnicos sino de elementos de tipo emocional que provocan la llamada resistencia al cambio. La resistencia al cambio es el factor más importante que deberá ser cuidadosamente vigilado tanto en la etapa de implementación y seguimiento de soluciones. La capacitación y la comunicación abierta son las principales herramientas que deberán ser usadas para la minimización de la resistencia al cambio.

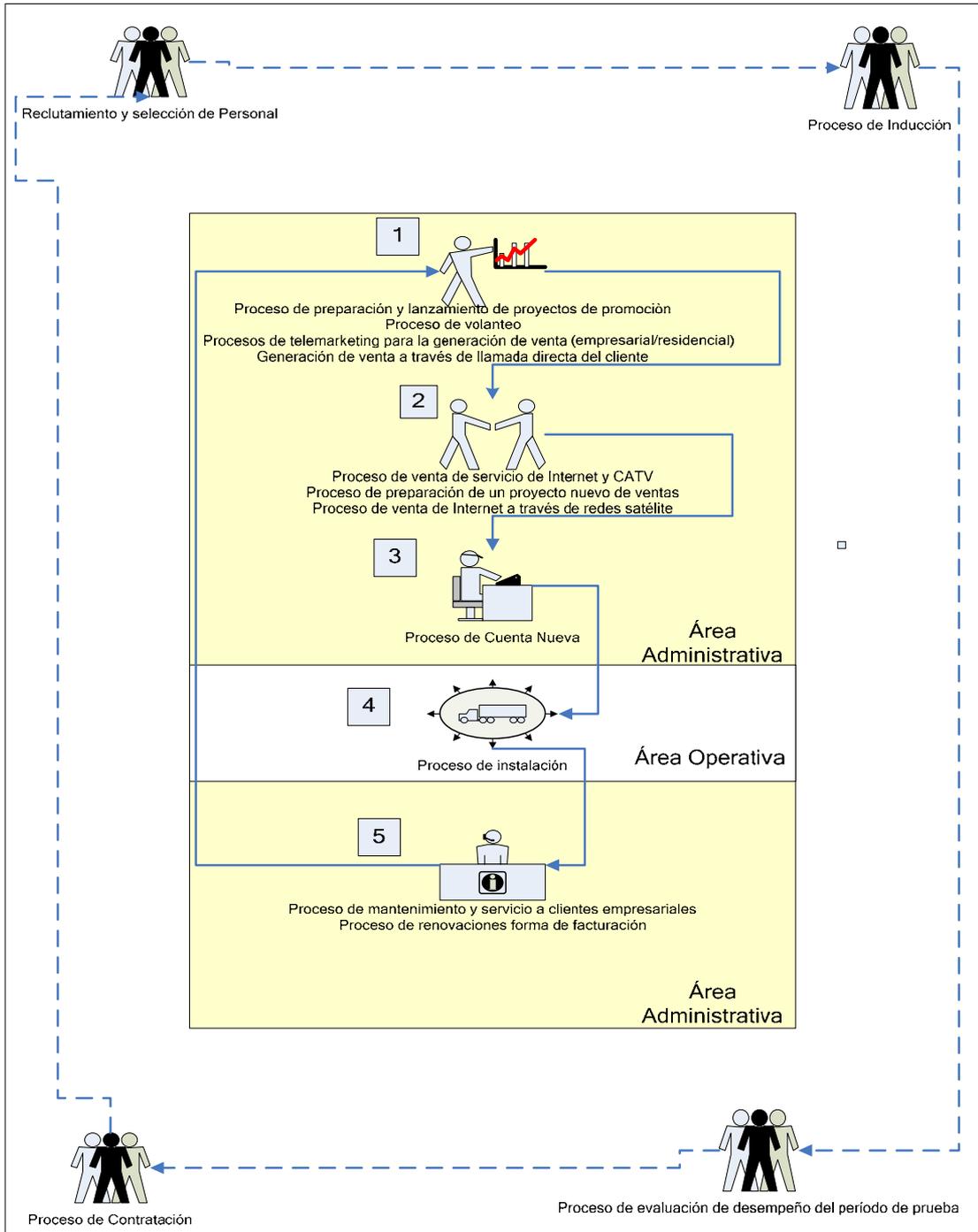
La revisión y actualización de los diversos procesos consiste en verificar periódicamente la realización de las actividades y operaciones para registrar todas las modificaciones y fallas que puedan surgir en el desarrollo de un proceso. El objetivo principal de esta etapa es la mejora continua.

2.2 Interrelación entre procesos

Es importante resaltar el hecho de que todos los procesos son interdependientes y se interrelacionan entre sí lo que permite entender el funcionamiento a nivel macro de una empresa. En la figura 14 se presenta un diagrama que muestra los principales procesos a analizar (a excepción del proceso de instalación, estudio que está fuera del alcance de esta tesis) y sus relaciones respectivas.

En el esquema, las líneas punteadas simbolizan que los procesos del área de Recursos Humanos repercuten directamente en el desarrollo del resto de procesos. Los procesos fueron ordenados de manera secuencial: las salidas producidas por los procesos identificados con el número 1) constituyen las entradas para los procesos identificados con el número 2 y así sucesivamente.

Figura 14. Diagrama de interrelaciones de procesos



2.3 Ventas

Los procesos más importantes que se llevan a cabo en el departamento de ventas son los siguientes:

- a) proceso de venta de servicio de *Internet* y cable residencial
- b) proceso de volanteo para generación de venta
- c) proceso de elaboración de un proyecto nuevo de ventas
- d) proceso de venta de *Internet* a través de redes satélite
- e) proceso de cuenta nueva.

2.3.1 Mapeo proceso de venta servicio *Internet* y cable residencial

Proceso de venta de servicio de internet y cable residencial								
9	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa						
<p>El proceso de venta de servicio de internet y cable residencial describe las operaciones que se realizan desde el ofrecimiento del servicio de cable e internet residencial por el vendedor al cliente hasta la entrega de la documentación para dar trámite a la instalación de servicio respectiva.</p>								
<table border="0"> <tr> <td><u>Área Involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Vendedores Freelance</td> </tr> <tr> <td>Sistemas</td> <td>Encargado de Facturación</td> </tr> </table>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Vendedores Freelance	Sistemas	Encargado de Facturación
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>							
Ventas	Vendedores Freelance							
Sistemas	Encargado de Facturación							
<ol style="list-style-type: none"> 1 Si existe algún problema con la fecha acordada previamente con el cliente para la presentación formal de la venta (operación 1) se deberá contactar al cliente de manera anticipada para acordar una nueva fecha de reunión, tomando en cuenta ante todo la conveniencia del cliente. 2 Se debe evitar trasladar al cliente información imprecisa y confusa acerca de los servicios a ofrecer. 3 Se prohíbe a los vendedores realizar ventas en zonas geográficas donde no exista cobertura. 4 Los campos de los contratos deben ser llenados en su totalidad y con letra clara. 5 Las direcciones de los clientes deben ser precisas. 6 Los requisitos necesarios para la venta son: <ul style="list-style-type: none"> > Copia de documento de identificación cédula o pasaporte >Copia de recibo de agua, luz o teléfono >Monto de pago: que es el pago anticipado de una mensualidad más el costo de instalación 7 Las ventas realizadas se deben de entregar el mismo día en que fue firmado el contrato por parte del cliente. 8 El pago del cliente puede ser efectivo, tarjeta de crédito o cheque a nombre de la empresa. Se aceptan pagos en dólares. 9 Los pagos deben efectuarse únicamente en el banco designado por Dirección Financiera. 10 El campo de dirección en el contrato en lo referente a las ventas ubicadas en Carretera al Salvador deben especificar el municipio al cual pertenecen. 11 Los precios deben corresponder con los establecidos, en caso de modificación de éstos se debe realizar una nota aclaratoria especificando el motivo de la misma y el colaborador que la autorizó. 								

		Proceso de venta de servicio de internet y cable residencial				
		Hoja: 1/1	Fecha de elaboración:	mm/aa		
Actividad	No.	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Firma del Contrato	1	Visitar personalmente al cliente llevando un volante con ofertas, promociones, costos y opciones de instalación.	Inicio 1	Ver proceso de elaboración y lanzamiento de proyectos de promoción(No. 2) Si existe algún problema con la fecha asignada por el cliente el vendedor debe renegociar con él.	Vendedores Freelance	Ventas
	2	Llenar contrato.	2			
	3	Adjuntar papelería al contrato: fotocopia de recibo (agua, luz o teléfono) y fotocopia de documento de identificación (cédula, pasaporte)	3			
	4	Cobrar el pago respectivo dependiendo del plan elegido por el cliente.	4			
	5	Llenar recibo, dejando el original al cliente.	5			
Manejo de cobro de instalación	6	Dejar copia rosada del contrato al cliente.	6			
	7	¿El cliente pagó en cheque efectivo o tarjeta de crédito? tarjeta de crédito: continúa operación 8 Cheque o efectivo: continúa operación 12	7 efectivo o tarjeta cheque			
	8	Traslado a departamento de sistemas.	8			
	9	Debitar tarjeta de crédito: a) Ingresar No. de tarjeta de crédito b) Obtener copia comercial o cliente	9		Encargado de facturación	Sistemas
	10	Entregar copia comercial y copia cliente a vendedor freelance.	10			
	11	Entregar la constancia de pago con tarjeta de crédito respectiva al cliente.	11			
	12	¿El pago fue efectuado en efectivo o en cheque? Cheque: continúa operación 13 Efectivo: continúa operación 15	12			
	13	¿El cheque es en dólares? Si: continúa operación 14 No: continúa operación 15	13			
	14	Entregar en caja y continúa operación 16	14		Vendedores Freelance	Ventas
	15	Depositar en el banco.	15	El efectivo en dólares debe cambiarse a quezales y luego depositarlo en la cuenta respectiva		
	16	Anotar en el cuaderno de ventas: > Nombre del cliente > Nombre a facturar > fecha del contrato > Fecha de recepción de la papelería por parte de la asistente de ventas. > No. de recibo > Dirección de instalación > Tipo de servicio > No. de depósito bancario > Teléfonos del cliente	16			
			Fin	Continúa proceso de creación de Cuenta Nueva (No. 10)		

2.3.1.1 Fallas y deficiencias detectadas

Entre las principales fallas y deficiencias detectadas en el proceso están:

- a) En la norma 6 se indica que los únicos documentos válidos para dar trámite a un contrato de servicio son: el pasaporte y la cédula, sin embargo, se observó que la licencia es aceptada en la mayoría de las ventas de cable.
- b) Los vendedores *freelance* no pueden realizar los depósitos monetarios de las nuevas ventas en la caja de la empresa, como se observa en las operaciones 12-15, deben ser depositadas en un único banco lo cual causa atrasos en la entrega de contratos para su registro en la base de datos, ya que los vendedores deben realizar primero los depósitos y luego la entrega de los contratos en la empresa. Otra situación derivada de este problema es que los vendedores prefieren acumular los contratos y luego realizar los depósitos, situación que causa que los contratos se ingresen a cuenta nueva con retrasos desde un día hasta una semana.
- c) La operación 14 obliga a que los vendedores se dirijan forzosamente a la caja de la empresa para la entrega de cheques con monto en dólares, los mismos no pueden ser depositados directamente en el banco debido a políticas de la empresa.
- d) En la observación de la operación 15, se indica que si el pago es en efectivo y en dólares, se debe cambiar el monto a quetzales para poder ser depositado en la cuenta autorizada, lo que implica realizar los trámites correspondientes.

- e) No existe un control adecuado del tiempo que transcurre desde la firma del contrato hasta la entrega del mismo a la asistente de ventas por parte de los vendedores *freelance*.

- f) Existe desmotivación por parte de los vendedores *freelance* debido a los trámites administrativos relacionados con los depósitos que se deben realizar y por la falta de control de tiempos en los procesos de cuenta nueva e instalación.

2.3.2 Mapeo proceso de volanteo para generación de venta

Proceso de volanteo para generación de venta			
6	<table border="1"> <tr> <td>Normas y Generalidades</td> <td>Fecha de elaboración: mm/aa</td> </tr> </table>	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa
Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa		
<p>El proceso de volanteo involucra una serie de actividades y operaciones que deben ser ejecutadas para garantizar el conocimiento de los servicios por parte del cliente. Lograr que los servicios sean identificados y asociados con la empresa es muy importante ya que significa en la mayoría de los casos el cierre de una venta.</p>			
<p><u>Área Involucrada</u></p> <p>Mercadeo Residencial</p> <p>Mercadeo Empresarial</p> <p>Ventas</p>	<p><u>Recurso Humano involucrado</u></p> <p>Agentes Telemarketing</p> <p>Vendedores Freelance</p> <p>Gerentes de Mercadeo</p> <p>Gerente de Ventas</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1 A cada vendedor se le asigna una cantidad determinada de volantes. 2 Los volantes deben ser sellados por los vendedores freelance. 3 Los sellos de los vendedores contienen nombre y celular. 4 Los vendedores freelance deben respetar la ruta de volanteo asignada. 			

Proceso de volanteo para generación de venta					
Hoja: 1/1			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Entrega de volantes	1 Preparación y lanzamiento de proyecto de promoción.	Inicio 1	Ver proceso de elaboración y lanzamiento de proyectos de promoción (No. 2)	Gerentes de Mercadeo	Mercadeo
	2 Entregar volantes a Agente de telemarketing asignada.	2			
	3 Repartir volantes a vendedores freelance	3		Agente de telemarketing asignada	
	4 Firmar nota de recibido de agente de telemarketing	4		Vendedores Freelance	Ventas
5 Organizar ruta de trabajo y asignación de zonas	5				
6 Sellar volantes	6				
Realización ruta de trabajo	7 ¿Es permitido el volanteo de puerta en puerta? Si: continúa operación 9. No: continúa operación 8.	7 Si No			
	8 Dejar volantes con la administración o garita de seguridad correspondiente.	8			
Contactar Cliente	9 Saludo inicial al cliente potencial con identificación.	9			
	10 Proporcionar información de venta, promociones al cliente potencial.	10			
		Fin	Continúa proceso de venta servicio de Internet y cable residencial (No. 6).		

2.3.2.1 Fallas y deficiencias detectadas

- a) Los vendedores solamente son identificados por el uniforme o bien utilizan credenciales viejas y en mal estado, lo cual puede ocasionar desconfianza, lo cual puede limitar el ingreso hacia ciertas áreas residenciales para la entrega de volantes (operación 7).

- b) La operación 4 resulta innecesaria, ya que los volantes no representan documentos sumamente valiosos para requerir una nota de recibido.
- c) El tiempo utilizado por los *freelance* para repartir volantes repercute para la gestión de nuevas ventas, ya que es aproximadamente de dos semanas o más, es una actividad que es realizada simultáneamente por todos los vendedores y por la cantidad de volantes a entregar la técnica de toque en frío no es aplicada por los vendedores (esta técnica consiste en tratar de convencer al cliente para que adquiera los servicios de la organización).
- d) La asignación de la ruta de volanteo referida en la operación 5, es establecida por los mismos *freelance*, lo que resulta en algunos casos en conflictos e inconformidad.

2.3.3 Mapeo proceso de preparación de un proyecto nuevo de ventas

1	Proceso de preparación de un proyecto nuevo de ventas													
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa												
<p>Una compañía está en constante crecimiento, lo cual implica la expansión de operaciones e infraestructura hacia nuevos mercados. Para ello es necesario cumplir con cierta secuencia de actividades. El proceso de preparación de un proyecto nuevo de ventas señala cada una de ellas.</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Área Involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Gerencia General</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Vendedores Freelance</td> </tr> <tr> <td>Planta Externa</td> <td>Técnicos de Instalación</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gerente de Planta Externa</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gerente de Ventas</td> </tr> </table> <p>1 Los proyectos nuevos de ventas deben ser aprobados por la Gerencia General. 2 Dirección Financiera debe ser notificada de todos los proyectos de ventas nuevos. 3 Todo el personal involucrado debe aportar a los proyectos ideas, sugerencias, opiniones, etc. para la creación de un proyecto integral.</p>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Gerencia General	Gerente General	Ventas	Vendedores Freelance	Planta Externa	Técnicos de Instalación		Gerente de Planta Externa		Gerente de Ventas
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>													
Gerencia General	Gerente General													
Ventas	Vendedores Freelance													
Planta Externa	Técnicos de Instalación													
	Gerente de Planta Externa													
	Gerente de Ventas													

Proceso de preparación de un proyecto nuevo de ventas					
Hoja: 1/1		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Detección y contacto preliminar	1 Ubicar la fuente potencial para el proyecto de ventas nuevas	Inicio 1	Existen dos clases de fuentes potenciales la localización activa y proyectos en construcción. La localización activa se refiere a colonias, condominios, etc. que no se encuentran en construcción.	Vendedores Freelance Gerente de Ventas	Ventas
	2 Ofrecer el servicio a la fuente potencial	2	Si la fuente potencial es: >localización activa se contacta a la junta directiva de vecinos. >construcción: se contacta a la inmobiliaria o constructora.		
	3 ¿La fuente potencial otorga respuesta positiva a la oferta presentada? Si: continúa siguiente operación No: fin del proceso	3 No Fin Si			
Contacto área técnica con Inmobiliaria	4 Enviar vía email los datos del proyecto nuevo de ventas a Gerente de Planta Externa con copia a Gerente General y Director de Operaciones.	4		Gerente Planta Externa	Planta Externa
	5 Realizar prefactibilidad mediante mapa de líneas.	5			
	6 ¿La prefactibilidad fue positiva? Si: continúa siguiente operación No: Enviar e-mail a Gerente de Ventas y Gerencia General informando que la factibilidad fue negativa.	6 No Fin Si			
	7 ¿La fuente potencial es una inmobiliaria o una localización activa (LA)? >LA: continúa operación 11 >Inmobiliaria: continúa siguiente operación	7 LA Inmo.			
8 Realizar levantamiento .	8				
Diseño de red y realización de factibilidad	9 Contactar a la constructora o inmobiliaria y solicitar planos.	9		Gerente de Ventas	Ventas
	10 Constructora proporciona planos a Gerente de Planta Externa.	10			
	11 Realizar diseño de Red y costear proyecto.	11			
	12 Evaluar Factibilidad del proyecto.	12	Los criterios de aceptación para la factibilidad son los siguientes:		
	13 ¿Es factible la relación del proyecto? Si:continua siguiente operación No: se cancela el proyecto y fin del proceso	13 No Fin Si	60% de la inversión se debe recuperar con el costo de instalación pagado por el cliente. 40% se debe recuperar con las mensualidades.		
	14 Enviar email a Gerente de Ventas y al Gerente General informando que el resultado de la factibilidad fue positivo.	14			
Autorización definitiva	15 Realizar evaluación financiera y técnica definitiva del proyecto.	15		Gerente General	Gerencia General
	16 Emitir autorización del proyecto y comunicar a Dirección Financiera la realización del mismo.	16			
	17 Preparar propuesta formal del proyecto.	17			
	18 Presentar propuesta final a Inmobiliaria o interesados.	18			
Ejecución	19 ¿La inmobiliaria u otros interesados dan respuesta definitiva al proyecto? Si: informar a Gerente de Planta Externa y Director de Operaciones. Continúa siguiente operación. No: cancelación del proyecto.	19 No Fin Si		Gerente de Ventas	Ventas
	20 Calendarizar proyecto	20			
	21 Ejecutar construcción de red.	21 Fin		Gerente Planta Externa	Planta Externa

2.3.3.1 Fallas y deficiencias detectadas

- a) La mayoría de propuestas no se les da el seguimiento apropiado o bien éste es demasiado lento, lo cual ocasiona que la competencia tome ventaja sobre la localización de nuevos proyectos. Esto es debido a que tanto el director de operaciones como el gerente de planta externa están sobrecargados de actividades.

- b) El conocimiento acerca de fuentes potenciales para nuevos proyectos que son detectadas por otras áreas funcionales (operación 1) de la organización: *Call Center* técnico, *telemarketing*, etc.; no es transferido hacia el director operaciones o el gerente de planta externa. Esta situación se debe a que la mayoría del personal de las mencionadas áreas desconoce a los responsables de los nuevos proyectos o tiene la creencia que sus sugerencias no serán tomadas en cuenta.

2.3.4 Mapeo proceso de venta de *Internet* a través de redes satélite

Proceso de venta de Internet a través de redes satélite			
8	<table border="1"> <tr> <td>Normas y Generalidades</td> <td>Fecha de elaboración: mm/aa</td> </tr> </table>	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa
Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa		
<p>Si una venta se realiza en zonas donde se tienen canjes con las llamadas redes satélite, se ven involucradas otras operaciones distintas al proceso de ventas de Internet y cable, por lo cual es necesario definir otro proceso: el proceso de venta de Internet a través de redes satélite.</p>			
<p><u>Área Involucrada</u></p> <p>Cobros</p> <p>Instalaciones</p> <p>NOC</p>	<p><u>Recurso Humano involucrado</u></p> <p>Técnicos de instalación de redes Satélite</p> <p>Cobradores</p> <p>Gestores de Cobros</p> <p>Gerente de Redes Satélite</p> <p>Gerente de NOC</p> <p>Encargado de Facturación</p> <p>Digitador</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Las ventas de la Red Satélite A tienen que ser instaladas y posteriormente cobradas. 2 En todas las ventas de Red Satélite A los IPS deben ser actualizados con los códigos de clientes asignados. 3 Todas las órdenes de trabajo terminadas deben ser cerradas en el sistema. 4 Los materiales utilizados en las redes satélite deben ser depurados por Contabilidad. 			

Proceso de venta de internet a través de redes satélite					
Hoja: 1/3		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Clasificación de contratos	1 Entrega de nuevos contratos de ventas pertenecientes a redes satélite.	Inicio 1	Las redes satélite son las encargadas de llenar los contratos que posteriormente entregan o notifican vía email a esta organización. Red Satelital A, puede notificar vía e-mail de las ventas realizadas.	Redes Satélite	
	2 Separar ventas de Red Satélite A de otras redes satélite.	2		Gerente Redes Satélite	Redes Satélite
	3 ¿Es venta de Red Satelital A? Si: continúa siguiente operación No: continúa operación 17	3			
Asignación IP	4 Pedir asignación IP's al NOC sin código vía email	4	Ver operaciones 9 al 15 del proceso de instalación (No. 11)	Gerente de NOC	NOC
	5 Enviar email a Gerente de Redes Satélite con los Ip's asignados.	5			
	6 Anotar IP en registro electrónico de hojas de excel.	6			
	7 Anotar en hojas de actividades	7		Gerente Redes Satélite	Redes Satélite
Instalación Red A	8 Entregar órdenes a técnicos de redes satélite	8			
	9 Realizar instalación	9	Ver proceso de instalación operaciones 23-71 (No. 11)	Técnicos Redes Satélite	Planta Externa
	10 Entregar órdenes de trabajo terminadas a Gerente de Redes Satélite.	10			
Cobro de instalación	11 Cerrar orden en el sistema	11		Gerente Redes Satélite	Redes Satélite
	12 Enviar email a Gerente de Cobros	12			
	13 Asignar Cobrador y gestor de cobros correspondiente	13		Gerente de Cobros	Cobros
	14 Realizar cobro	14		Gestor de Cobros Cobrador	
	15 Entregar recibo y boleta correspondiente a Gerente de Redes Satélite	15			
	16 Archivar fotocopia de recibo y boleta correspondiente	16		Gerente Redes Satélite	Redes Satélite
Verificación	17 Enviar a Asistente de Cuenta Nueva contrato con boleta de pago	17			
	18 Verificar que la documentación esté completa y en orden.	18			
Registro definitivo y generación de código	19 ¿Se encontraron anomalías en documentación presentada? Si: continúa operación 20 No: ir a 34	19		Encargada Cuenta Nueva	Financiera
	20 Anotar observaciones de las anomalías encontradas.	20			
	21 Enviar a Gerente de Redes Satélite	21			
	22 Verificar datos del cliente en base de datos >nombre completo >nit >dirección >código	22		Gerente Redes Satélite	Redes Satélite
	23 ¿Ya existe cliente en base de datos? Si: continúa siguiente operación No: ir a 34	23			

Proceso de venta de internet a través de redes satélite					
Hoja: 2/3			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Cuenta Rechazada	24 Revisar estado del contrato: >expirado, bloqueado, incobrable, vigente			Gerente Redes Satélite	Redes Satélite
	25 Revisar saldo de cuenta				
	26 ¿Existe saldo pendiente? Si: ir a operación 28 No: continúa operación 27				
	27 Asignar mismo código y continúa operación 35				
	28 Verificar llamadas de cobros y call center en base de datos				
	29 ¿Hubo cancelación del servicio por parte del cliente? Si: continúa operación 30 No: ir a operación 31				
	30 Enviar email a Gerente de Cobros para que cancele el saldo pendiente y elaborar recibo de ajuste. Reproceso hacia operación 27.				
	31 Se traslada a Gerente de Ventas				
	32 Renegociar con el cliente para que cancele la deuda pendiente.				
	33 ¿La renegociación fue positiva? Si: efectuar proceso de cobro y reproceso operación 30. No: fin del proceso				
Registro definitivo	34 Generar orden y código correlativo			Encargada Cuenta Nueva	Financiera
	35 Sellar cada copia del contrato				
	36 Separar los siguientes documentos > copia celeste recibo de pago y copia blanca del contrato > recibo de pago amarillo y voucher del banco > copia celeste del contrato > copia amarilla del contrato				
	37 Enviar los documentos según corresponda: 37.1) copia recibo de pago celeste y contrato copia blanca a Digitador. 37.2) recibo de pago amarillo y copia voucher banco a contabilidad 37.3) copia celeste del contrato a asistente de instalaciones 37.4) copia amarilla contrato a asistente de ventas.				
Apertura estado de cuenta	38 Ingresar al sistema estado de cuenta del nuevo cliente comparando con copia blanca del contrato.			Digitador	Sistemas
	39 Archivar en cajas por mes				
	40 Traslado de copia blanca del contrato a Asistente cuenta nueva.				

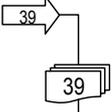
Proceso de venta de internet a través de redes satélite						
Hoja: 3/3		Fecha de elaboración: mm/aa				
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área	
Archivo físico	41 Adjuntar copia blanca del contrato con el resto de papelería que no ha sido enviada.			Encargada Cuenta Nueva	Financiera	
	42 Notificar a Gerente de Redes Satélite del ingreso de contratos a base de datos.					
	43 Archivar documentos					
Actualización TELNET	44 ¿Son contratos de la red satelital A? Si: continúa siguiente operación No: continúa operación 47			Gerente Redes Satélite	Redes Satélite	
	45 Enviar e-mail al NOC con códigos asignados			Gerente de NOC	NOC	
	46 Actualizar TELNET con los códigos asignados y continúa operación 51.			Gerente Redes Satélite	Redes Satélite	
	47 Entregar órdenes de trabajo a técnico de redes satélite					
Instalación Redes Satélite	48 Realizar instalación			Técnicos Redes Satélite	Planta Externa	
	49 Entregar órdenes de trabajo terminadas a Gerente de Redes Satélite.					
	50 Cerrar órdenes en el sistema					
	51 Separar órdenes de trabajo realizadas y no realizadas.					
	52 ¿La orden fue realizada? Si: continúa siguiente operación No: reproceso: operación 47				Gerente Redes Satélite	Redes Satélite
	53 Trasladar órdenes cerradas a Encargado de Bodega					
	54 Trasladar depuraciones de cable a Contabilidad.					
	55 Realizar depuración contable de cable.			Asistente Contabilidad	Contable	
						

2.3.4.1 Fallas y deficiencias detectadas

- Es posible evitar la variación en las actividades y operaciones en este proceso. Como se observa en la operación 3, para el procesamiento de las ventas a través de la red satelital A, es necesario realizar 15 operaciones adicionales en relación con otras redes satélite (operaciones 4-16 y 44-46).
- En la mayoría de los casos las operaciones 44-46, no se realizan lo que causa que una misma dirección IP sea asignada a dos o más clientes, lo que posteriormente crea problemas de servicio a los clientes y atrasos en la instalación.

Proceso de creación de cuenta nueva					
Hoja: 1/3		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Entrega y recepción de documentación	1 Entregar a la asistente de ventas los siguientes documentos: >Cuaderno de Ventas. Para venta residencial: >contrato > copia de recibo de agua, luz o teléfono >boleta de depósito >copia de documento de identificación >copia comercial en caso el pago haya sido efectuado con tarjeta de crédito. Venta Empresarial: >contrato legal >boleta de depósito >copia cédula del representante legal >copia de patente de comercio o sociedad >copia de la representación legal			Vendedores Freelance	Ventas
	2 Obtener firma de recibido de la asistente de ventas.	2 (rectangle)			
Revisión general	3 Revisar contrato chequeando datos y espacios en blanco. Los datos a chequear son: >Nombre de usuario >Nombre para facturación >Nacionalidad >Estado Civil >Dirección Fiscal >Dirección de Instalación >Dirección de Cobro >Nit >No. de Cédula o pasaporte >No. de celular >No. de teléfono de residencia >No. de teléfono de oficina >Tabla de precios >Forma de pago			Asistente de ventas	
	4 Revisar papelería >recibos de agua, luz o teléfono >boleta de depósito >fotocopia documento de identificación				
	5 ¿El contrato pertenece a redes satélite? Si: continúa operación 6 No: continúa operación 7				
	6 Enviar a Gerente de Redes Satélite		Ver proceso de redes satélite (No. 8)		
	7 Revisar datos del contrato en la base de datos para detectar anomalías				
Cuenta rechazada	8 ¿Se detecta alguna anomalía en la base de datos? Si: continúa operación 9 No: continúa operación 27				
	9 Llenar hoja de rechazo y adjuntar papelería del cliente.				
	10 Enviar a Gerente de Ventas				
	11 Verificar datos del cliente en base de datos >nombre completo, dirección, nit y código			Gerente de Ventas	

		Proceso de creación de cuenta nueva			
		Hoja: 2/3	Fecha de elaboración:	mm/aa	
Actividad	Operación	Fujograma	Observaciones	Responsables	Área
Cuenta Rechazada	12 ¿Ya existe el cliente en base datos? Si: continúa operación 13 No: continúa operación 25			Gerente de Ventas	Ventas
	13 Revisar estado del contrato: >expirado, bloqueado, incobrable, vigente				
	14 Revisar saldo de cuenta				
	15 ¿Existe saldo pendiente? Si: ir a operación 16 No: continúa operación 24				
	16 Imprimir saldo de cuenta				
	17 Transferir a Gerente de Cobros				
	18 Verificar llamadas de cobros y call center en base de datos			Gerente de Cobros	Cobros
	19 ¿Hubo cancelación del servicio por parte del cliente? Si: continúa operación 20 No: ir a operación 21		Si el cliente efectivamente canceló el servicio, no debería de existir deuda pendiente		
	20 Cancelar el saldo pendiente y elaborar recibo de ajuste y continúa operación 24.				
	21 Trasladar responsabilidad a Gerente de ventas.				
	22 Renegociar con el cliente.				
	23 ¿La renegociación fue positiva? Si: efectuar proceso de cobro y reproceso operación 20. No: fin del proceso				
	24 Asignar mismo código y continúa operación 26			Gerente de Ventas	Ventas
	25 Indicar que se debe generar nuevo código				
	26 Enviar a asistente de ventas				
	27 Generar reporte diario de ventas				
	28 Llenar e imprimir hoja de registro de datos en excel.			Asistente de ventas	Ventas
	29 Adjuntar con la hoja de registro de datos los siguientes documentos: >contrato,voucher de pago, copia de recibo de agua, luz o teléfono, copia de documento de identificación, copias amarilla y celeste del recibo de pago.				
	30 Entregar papelería a Encargada de Cuenta Nueva			Encargada cuenta Nueva	Financiera
	31 Clasificar documentos dependiendo si la venta es de cable, Internet o redes satélite.				
	32 Inspeccionar documentación presentada				
	33 ¿Se encontraron anomalías en los documentos presentados? Si: continúa operación 34 No: ir a operación 36				
	34 Anotar observaciones de las anomalías encontradas en hoja de registro de excel			Revisión por cuenta nueva	Financiera
	35 Entregar documentos a Asistente de Ventas y reproceso operación 9				
	36 Generar orden y código correlativo				

Proceso de creación de cuenta nueva						
Hoja: 3/3		Fecha de elaboración: mm/aa				
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área	
Registro cuenta nueva	37	Sellar cada copia del contrato				
	38	Separar los siguientes documentos >copia celeste recibo de pago y copia blanca del contrato >recibo de pago amarillo y voucher del banco >copia celeste del contrato >copia amarilla del contrato		Inmediatamente después de esta notificación debe dar Gerente de Redes Satélite.	Encargada Cuenta Nueva	Financiera
	39	Enviar los documentos según corresponda: 39.1) copia recibo de pago celeste y contrato copia blanca a Digitador. 39.2) recibo de pago amarillo y copia voucher banco a contabilidad 39.3) copia celeste del contrato a asistente de instalaciones 39.5) copia amarilla contrato a asistente de ventas.				
	40	Ingresar al sistema estado de cuenta del nuevo cliente comparando con copia blanca				
	41	Archivar en cajas por mes				
	42	Traslado de copia blanca del contrato a Encargado de Cuentas Nuevas				
	43	Adjuntar copia blanca del contrato con el resto de papelería que no fue enviada			Encargada Cuenta Nueva	Financiera
	44	Archivar documentos				
			Continúa proceso de instalación (No. 11)			

2.3.5.1 Fallas y deficiencias detectadas

- Existe una doble revisión de contratos (operaciones 3 y 32), lo cual atrasa el ingreso a la base de datos e instalación de los mismos; situación que causa molestias con los clientes.
- Se detectan constantemente contratos con papelería faltante y con los datos incompletos, por lo que deben regresarse al vendedor lo cual incrementa el tiempo de ingreso de los contratos a la base de datos y de instalación (operación 1 y 32).

- c) No existe control sobre la localización y tiempo que permanece un contrato en un área determinada.
- d) Existen casos en que a los clientes les corresponde más de un código lo que complica la búsqueda y verificación de datos (operación 12 y 24).
- e) Es necesario capacitar a los colaboradores para evitar la contaminación por virus y *spyware* en los sistemas informáticos, ya que como consecuencia los sistemas informáticos se vuelven lentos y existe pérdida de información.
- f) Las direcciones de los clientes y otros datos relacionados, en algunos casos no se ingresan a la base de datos siguiendo el orden establecido (por ejemplo, se colocan los apellidos en donde deberían de aparecer los nombres, etc.) lo cual causa atrasos en la verificación o búsqueda de datos (operación 7).
- g) Existe desconocimiento para el ingreso de cuentas que involucren nuevos servicios a la base de datos (operación 36), ya que para la generación de la orden es necesario un código de servicio.
- h) Se requiere mayor supervisión por parte del gerente de ventas hacia el procesamiento de contratos por parte del departamento de ventas en las operaciones 1-9.

- i) La operación 22 debería realizarse en el departamento de cobros, ya que la recuperación de cartera morosa es responsabilidad de ese departamento.

2.3.5.2 Anexos

Figura 17. Hoja de rechazo (operación 9)

VENTA RECHAZADA		
FECHA: _____	HORA: _____	CÓDIGO: _____
RAZÓN: _____		
REVISADA Y ENTREGADA		
FECHA: _____	HORA: _____	CÓDIGO _____
REVISADA Y ENTREGADA		
FECHA: _____	HORA: _____	RECIBI _____

Fuente: Archivos de documentación de la empresa

2.4 Mercadeo

Los principales procesos que se realizan en el departamento de Mercadeo son:

- a) Mantenimiento y servicio a clientes empresariales
- b) *Telemarketing* para la promoción y venta de servicio empresarial
- c) *Telemarketing* para la promoción y venta de servicio residencial
- d) Generación de venta a través de llamada directa del cliente
- e) Preparación y lanzamiento de proyectos de promoción
- f) Renovaciones forma de facturación

En seguida se presenta el mapeo respectivo de cada uno de ellos y las respectivas fallas y deficiencias detectadas.

2.4.1 Mapeo proceso mantenimiento y servicio a clientes empresariales

14	Proceso de mantenimiento y servicio a clientes empresariales									
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa								
<p>Este proceso se refiere al seguimiento periódico de la calidad de servicio hacia los clientes empresariales, y las acciones pertinentes que se deben realizar en caso de presentarse deficiencias en el mismo.</p>										
<table> <tr> <td><u>Área Involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Ejecutivos de venta empresariales</td> </tr> <tr> <td>Planta Externa</td> <td>Técnicos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Agentes de Telemarketing</td> </tr> </table>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Ejecutivos de venta empresariales	Planta Externa	Técnicos		Agentes de Telemarketing
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>									
Ventas	Ejecutivos de venta empresariales									
Planta Externa	Técnicos									
	Agentes de Telemarketing									
<p>1 La carta de solicitud es de tipo formal que debe incluir membrete y sello del cliente empresarial</p> <p>2 Al realizar una llamada telefónica a un cliente se deben realizar dos tipos de identificación: la de la empresa y la personal (nombre)</p>										

Proceso de mantenimiento y servicio a clientes empresariales					
Hoja: 1/2		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Fujograma	Observaciones	Responsables	Área
Asignación clientes	1 Asignar clientes empresariales a los ejecutivos de telemarketing.		Las operaciones 1-11 pueden ser omitidas si este proceso es realizado por ejecutivos de ventas empresariales	Gerente de Sistemas	Sistemas
	2 Enviar vía email la asignación				
Verificación de calidad de servicio y requerimientos	3 Efectuar llamada identificándose ante el cliente		Se hacen dos tipos de identificación la empresarial y la personal.	Agentes de telemarketing	Ventas
	4 Preguntar al cliente sobre la calidad del servicio y/o si necesita algún tipo de requerimiento en relación a su servicio				
	5 Si el cliente: Posee servicio deficiente (D) o tiene quejas sobre el servicio continúa operación 6. Necesita algún requerimiento (R) continúa operación 7. Ninguno de los anteriores: Fin del proceso				
	6 Enviar email a Servicio al cliente informando sobre la deficiencia o quejas del servicio y continúa operación 7				
Transferencia de llamada y/o información ejecutivo de ventas	7 Transferir llamada a ejecutivo de servicio empresarial asignado.				
	8 ¿El ejecutivo está disponible par atender la llamada? Si: registrar resultado de la llamada en hoja electrónica de excel y continúa operación 13 No: continúa siguiente operación				
	9 ¿Existe información disponible de los requerimientos solicitados por el cliente? Si: continúa operación 10 No: informar al cliente que un ejecutivo empresarial lo contactará continúa operación 11				
	10 Enviar información del servicio empresarial por correo electrónico o fax al cliente				
Detección de requerimientos	11 Informar a ejecutivo de venta empresarial sobre los requerimientos del cliente y registrar resultado de llamada en hoja de excel		Esta operación da inicio a este proceso si es realizado por ejecutivo de ventas empresariales	Ejecutivos de ventas empresariales	
	12 Efectuar llamada al cliente				
	13 Identificación ante el cliente por parte del ejecutivo de ventas empresariales				
	14 Detectar los servicios y/o requerimientos solicitados por el cliente, proporcionar información sobre los mismos.				
	15 ¿El cliente tiene quejas o deficiencia en el servicio? Si: continúa siguiente operación No: continúa operación 23				
	16 Indicar al cliente que su problema será solucionado y Fin de llamada				
	17 Filtrar información y determinar que área es la responsable de la deficiencia del servicio				
	18 Contactar personalmente o vía telefónica con Gerente de área responsable				
	19 Enviar Informe via email de deficiencia del servicio a Gerente de área responsable				
	20 Solucionar deficiencia del servicio				
Resolución de deficiencia en servicio	21 Verificar mediante llamada telefónica al cliente si el problema o queja ha sido solucionada		Ver proceso solución de problemas de acceso a internet o CATV (No. 15)		
	22 ¿El problema o queja ha sido solucionado? Si: Fin proceso reproceso operación 18				

Proceso de mantenimiento y servicio a clientes empresariales					
Hoja: 2/2		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Elaboración y envío de propuesta de requerimiento	23			Ejecutivos de ventas empresariales	ventas
	24				
	25				
	26				
	27		Esta operación implica: negociaciones, acuerdos, descuentos, etc.		
	28				
Seguimiento de la propuesta	29		Los factores a evaluar son determinados por el criterio del vendedor.	Gerente General	Gerencia General
	30		Esta operación se refuerza mediante llamadas telefónicas o visitar personales con el fin de una rápida agilización.		
	31				
Cierre de propuesta	32			Ejecutivos de ventas empresariales	Ventas
	33				
	34				
	35				
	36				
Elaboración contrato y entrega de documentación	37			Ejecutivos de ventas empresariales	Ventas
	38				
	39				
	40		Ver proceso de venta empresarial (No. 9) operaciones 33-37		
	41		Se debe especificar: el tipo de requerimiento		
	42				
	43				

2.4.1.1 Fallas y deficiencias detectadas

- a) La ejecución de este proceso no se realiza periódicamente ni en forma constante, ya que el personal a cargo del mismo debe realizar otras funciones de mayor importancia: como la renovación de formas de facturación, la promoción y generación de nuevas ventas, lo cual repercute en la disponibilidad de tiempo para la realización de este proceso.
- b) Por la naturaleza misma del proceso la realización de éste debería ser realizado por el *Call Center* Técnico, ya que pertenece al área de servicio al cliente. Situación que se refleja en las operaciones 18-22, dichas operaciones son propias del *Call Center* técnico, sin embargo son ejecutadas por vendedores empresariales.
- c) La carta de aceptación que se solicita al cliente para las ampliaciones de ancho de banda (operación 37) no debería ser requerida por las siguientes razones: es un valor agregado del servicio y únicamente debería ser ejecutado. La gestión de dichas cartas de aceptación consume tiempo tanto para el cliente como para el vendedor empresarial.
- d) Las operaciones 6 y 18, pueden llegar a crear en algún momento que las gestiones para la resolución de un mismo problema de servicio se realicen simultáneamente por dos departamentos a la vez: Servicio al Cliente (operación 6) y Ventas Empresariales (operación 18).

Proceso de telemarketing para la promoción y generación de venta del servicio empresarial					
Hoja: 1/1			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Búsqueda	1 Búsqueda de posibles clientes empresariales en diferentes fuentes de información.	Inicio 1	Las fuentes que se utilizan son base de datos de la cartera de clientes actuales, referencias, información de Cámara de Comercio, guía telefónica entre otros.	Agentes de telemarketing	Ventas
	2 Evaluar cobertura del cliente potencial en base de datos	2	Ver norma 1.		
Llamada al cliente	3 Efectuar llamada a empresa potencial	9 12 3			
	4 Pedir traslado de llamada a encargado de Sistemas o Informática	4			
	5 Identificación ante la empresa potencial	5	Se hacen dos tipos de identificación : la de la empresa y la personal (nombre)		
	6 Identificación ante el encargado de Sistemas o Informática (cliente potencial)	6			
	7 Obtener nombre del cliente	7			
	8 Proporcionar información introductoria del motivo de la llamada	8	Ver norma 4.		
	9 ¿El cliente potencial, muestra interés en la llamada? >Si: continúa operación 11 >No: continúa operación 10 >?: indica que en ese momento no puede atender la llamada pero posee fuerte interés en el servicio, se anota número telefónico y reproceso operación 3	9 3 No Si	Esta operación debe realizarse con cortesía y educación Ver normas 5 y 6		
Confirmación por parte del cliente	10 Despedirse del cliente y fin de proceso	12 10 Fin			
	11 Proporcionar información más amplia y detallada sobre el servicio empresarial	11			
	12 ¿Está el cliente interesado en la contratación de servicio empresarial? Si: fin de proceso y continúa proceso de venta empresarial. No: reproceso hacia operación 10. Ev: cliente indica que evaluará la propuesta de servicio y que llamará para informar decisión final, continúa reproceso operación 3.	12 Ev 3 Si 10 No	Para la realización del reproceso hacia operación 3, se debe dejar un lapso de tiempo a criterio del asesor de telemarketing con el fin de evitar molestias al cliente potencial.		
		Fin	Continúa proceso de venta empresarial (No. 9) operación 4.		

2.4.2.1 Fallas y deficiencias detectadas

- a) En relación a la evaluación de cobertura (operación 2) existen complicaciones, ya que la búsqueda de cobertura se realiza en la base de datos de la siguiente manera: el personal de *telemarketing* introduce la dirección del posible cliente potencial y chequea si existe servicio en las cercanías. La información obtenida es poco precisa, ya que no se tiene la misma exactitud que se genera al utilizar un mapa digital de líneas.
- b) A los agentes de *telemarketing* es necesario capacitarlos en materia de ventas empresariales, sobre todo en lo relacionado con aspectos técnicos. Ya que en la ejecución de la operación 11, la explicación que se proporciona al cliente es de carácter limitado.

2.4.3 Mapeo proceso de *telemarketing* para la promoción y generación de venta del servicio residencial de CATV e Internet.

5	Proceso de telemarketing para la promoción y generación de venta del servicio residencial de CATV e Internet					
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa				
Este proceso indica la secuencia de operaciones para la promoción y generación de venta de internet y/o cable residencial.						
<table border="0"> <tr> <td><u>Área involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Agentes de Telemarketing</td> </tr> </table>			<u>Área involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Agentes de Telemarketing
<u>Área involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>					
Ventas	Agentes de Telemarketing					
<ol style="list-style-type: none"> 1 Se debe evitar trasladar al cliente información imprecisa y confusa. 2 En la información introducida de motivo de llamada se hace una descripción breve y concisa del servicio a ofrecer. 3 El cliente potencial siempre debe ser tratado con cortesía y educación. 4 Cuando se efectúan llamadas con el cliente se deben realizar dos tipos de identificación la de la empresa y la personal (nombre y apellido) 5 Los requisitos para realizar una venta son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> > copia documento de identificación > copia recibo agua, luz o teléfono > monto de pago: que es el pago anticipado más costo de instalación 						

		Proceso de telemarketing para la promoción y generación de venta del servicio residencial CATV e Internet				
		Hoja: 1/1	Fecha de elaboración:	mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área	
Búsqueda	1 Separar a los clientes combo de los que sólo poseen CATV o Internet.	Inicio 1			Agentes de telemarketing	Ventas
	2 Utilizar base de datos de CATV e Internet para detección de clientes potenciales.	2	Ver norma 1.			
Ejecutar llamada	3 Efectuar llamada al cliente potencial	6 9 3				
	4 Identificación ante el cliente	4	Se hacen dos tipos de identificación : la de la empresa y la personal (nombre)			
	5 Proporcionar información introductoria del motivo de la llamada	5				
	6 ¿El cliente potencial muestra interés en la llamada? >Si: continúa operación 8 >No: continúa operación 7 >?: indica que en ese momento no puede atender la llamada pero posee fuerte interés en el servicio, se anota número telefónico y reproceso operación 3	6 3 No Si				
	7 Despedirse del cliente y fin de proceso	9 7 Fin	Ver norma 4.			
Proporcionar información	8 Proporcionar información más amplia y detallada sobre el servicio de CATV/Internet (costos , ancho de banda, ofertas, tiempos de instalación, promociones, etc.)	8	Esta operación debe realizarse con cortesía y educación.			
	9 ¿Está el cliente interesado en la contratación del servicio de CATV o Internet? >Si: continúa operación 10 >No: reproceso operación 7 Ev: cliente indica que evaluará la propuesta de servicio y llamará para informar decisión final, reproceso operación 3.	9 3 Ev No Si 7	Para la realización del reproceso hacia operación 3, se debe dejar un lapso de tiempo a criterio del asesor de telemarketing con el fin de evitar molestias al cliente potencial.			
	10 Registrar los siguientes datos: Nombre, dirección de instalación, teléfono fecha y hora en que desea ser visitado por el vendedor freelance.	10				
Confirmación	11 Indicar al cliente los requisitos necesarios para realizar la venta Papelería: copia de documento de identificación (cédula o pasaporte), copia recibo: agua, luz o teléfono) Monto de pago: que es el pago anticipado más costo de instalación. Formas de pago: visa cuotas, etc.	11				
	12 Asignar vendedor	12				
	13 Contactar a vendedor freelance telefónicamente o personalmente	13 Fin	Continúa proceso de venta CATV e Internet residencial (No. 7)			

2.4.3.1 Fallas y deficiencias detectadas

- a) En la operación 12, existe cierta preferencia por parte de los agentes de *telemarketing* hacia la asignación de ventas a ciertos vendedores *freelance*.
- b) En la operación 10, en lo referente al horario que desea ser visitado el cliente puede existir complicación, ya que los vendedores *freelance* pueden gestionar otras ventas en la misma hora establecida por el cliente.
- c) El establecimiento de clientes potenciales (operación 2) sólo se realiza en relación a la base de datos de clientes que ya poseen algún tipo de servicio con la empresa, lo cual puede restringir la expansión hacia otro tipo de clientes.

2.4.4 Mapeo proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente

Proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente											
4	<table border="1"> <tr> <td>Normas y Generalidades</td> <td>Fecha de elaboración: mm/aa</td> </tr> </table>	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa								
Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa										
<p>Este proceso describe la realización de operaciones que deben ser llevadas a cabo por los operadores de telemarketing cuando ingresa una llamada de un cliente potencial solicitando un servicio.</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Área involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Agentes de Telemarketing</td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td>Gerentes de Mercadeo</td> </tr> <tr> <td>Cobros</td> <td>Vendedores Freelance</td> </tr> <tr> <td>Planta Externa</td> <td>Gerente Planta Externa</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> 1 Es obligatorio realizar dos tipos de identificación cuando se tiene contacto con el cliente: la primera es la identificación de la empresa y la segunda es la personal (nombre y apellido). 2 El cliente debe ser tratado siempre con cortesía o educación. 3 Todas las dudas del cliente deben ser aclaradas de una manera sencilla y de fácil comprensión. 4 Al solicitar datos personales del cliente, se le debe de transmitir a éste la confianza y seguridad de que sus datos serán manejados de forma confidencial. 5 Los agentes de telemarketing no deben de proporcionar información de costos del servicio empresarial. 6 Los agentes de telemarketing deben asignar las ventas generadas únicamente a los ejecutivos freelance que tienen bajo su cargo. 		<u>Área involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Agentes de Telemarketing	Mercadeo	Gerentes de Mercadeo	Cobros	Vendedores Freelance	Planta Externa	Gerente Planta Externa
<u>Área involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>										
Ventas	Agentes de Telemarketing										
Mercadeo	Gerentes de Mercadeo										
Cobros	Vendedores Freelance										
Planta Externa	Gerente Planta Externa										

Proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente					
Hoja: 1/2		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Recepción de llamada	1 Recepción de llamada efectuada por cliente	Inicio 1			
	2 Identificación ante el cliente	2	Se hacen dos tipos de identificación la de la empresa y la personal.		
	3 Solicitar nombre y número telefónico al cliente potencial	3	ver norma 4		
	4 Preguntar al cliente sobre el objeto de la llamada	4			
Detección de servicio	5 Determinar tipo de servicio solicitado: empresarial o residencial.	5			
	6 Si el servicio solicitado es: >residencial: continúa operación 12 >empresarial: continúa siguiente operación	6 residencial empresarial			
	7 Captar información necesaria del cliente para la prestación del servicio empresarial	7			
Procesamiento de llamada	8 Transferir llamada a ejecutivo de servicio empresarial asignado	8		Agentes de telemarketing	
	9 ¿Está el ejecutivo de servicio empresarial disponible para responder la llamada? si; fin de proceso No: continúa operación 10	9 si No Fin	Con respuesta afirmativa da inicio proceso de venta empresarial (No. 9)		
	10 Tomar nota de los siguientes datos del cliente: Nombre, Empresa, Teléfono, Fax, Correo Electrónico.	10			
	11 Enviar información de servicio empresarial por correo electrónico o fax e informar a ejecutivo de venta empresarial	11			
	12 Preguntar al cliente la zona donde desea el servicio	12			
	13 Proporcionar información detallada sobre el servicio de CATV/Internet (costos, ancho de banda, ofertas, tiempos de instalación, promociones, etc.)	13			
Verificación de cobertura	14 Verificar si existe cobertura ingresando dirección del cliente en base de datos.	14			
	15 ¿Existe cobertura? Si: operación 25 No: fin de proceso ?: Hay duda acerca de la cobertura operación 16	15 24 25 No Fin ?			
	16 Indicar al cliente que existe duda acerca de la cobertura y se le volverá a llamar	16 A			

Proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente						
Hoja: 2/2			Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área	
Verificación cobertura	17	Enviar por vía email la solicitud de cobertura y factibilidad de servicio a Gerente de Mercadeo Empresarial			Agentes de telemarketing	Ventas
	18	Reunir las solicitudes del análisis de cobertura y factibilidad de servicio. Enviar a Agente de Telemarketing asignada			Gerente Mercadeo Empresarial	Merc. Empr.
	19	Enviar informe a Gerente Planta Externa.				
	20	Determinar cobertura y factibilidad de servicio		La factibilidad de servicio se determina mediante: 1) Observación Mapa digital de líneas 2) Comunicación por radio con los técnicos para verificar proximidad de las líneas de enlace	Gerente Planta Externa	Planta Externa
	21	¿Es factible la realización de enlace? Si: calcular costo de instalación y continúa operación 22. No: continúa operación 22.		Se hacen dos tipos de identificación : la de la empresa y la personal (nombre)		
	22	Enviar informes de factibilidad a Gerente de Mercadeo.				
	23	Separar y enviar informes de factibilidad a Agentes de Telemarketing respectivas.			Gerente Mercadeo Empresarial	Merc. Empr.
	24	Llamar al cliente e informar sobre resultado de factibilidad: reproceso operación 15				
confirmación de servicio	25	Preguntar al cliente si desea el servicio y esperar respuesta. Si la respuesta es: si: continúa operación 26 no o cliente indica que volverá a llamar: fin del proceso.			Agentes de telemarketing	Ventas
	26	Solicitar y registrar: nombre, dirección de instalación, teléfono, fecha y hora en que desea ser visitado por el vendedor freelance.		Estas anotaciones se realizan en hoja electrónica de registros		
	27	Indicar al cliente los requisitos necesarios para realizar instalación: papelería: copia documento de identificación (cédula o pasaporte)				
	28	Determinar y establecer vendedor				
	29	Contactar a vendedor freelance telefónicamente o personalmente.				
			Continúa proceso de venta de CATV e Internet residencial (No. 7)			

2.4.4.1 Fallas y deficiencias detectadas

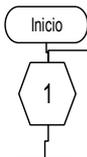
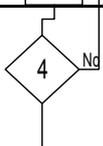
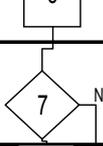
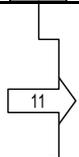
- a) Los agentes de *telemarketing* tienen cierta preferencia hacia la asignación de vendedores *freelance* (operación 28), por lo cual la asignación de ventas a éstos no se realiza en forma equitativa, lo que causa desmotivación a los mismos.

- b) La cobertura es verificada en la base de datos (operación 14), lo que otorga información poco precisa en comparación con un mapa digital de líneas.

- c) En las operaciones 17,18,19 causan retrasos para las solicitudes de cobertura ya que las mismas no pueden ser enviadas directamente al gerente de planta externa, se transfieren primero a una agente de *telemarketing* asignada para ello y nuevamente ésta la transmite al gerente de mercadeo quien es el que finalmente las envía al gerente de planta externa.

2.4.5 Mapeo proceso de preparación de proyectos de promoción

2	Proceso de preparación y lanzamiento de proyectos de promoción																					
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa																				
<p>En este proceso se describen las actividades y operaciones que se desarrollan para la creación de proyectos de promoción de los diferentes servicios ofrecidos por la empresa. El desarrollo eficiente de este proceso es importante ya que implica un costo elevado y tiene impacto directo en las ventas.</p> <table border="0"> <thead> <tr> <th><u>Área Involucrada</u></th> <th><u>Recurso Humano involucrado</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ventas</td> <td>Agentes de Telemarketing</td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td>Gerentes de Mercadeo</td> </tr> <tr> <td>Cobros</td> <td>Vendedores Freelance</td> </tr> <tr> <td>Planta Externa</td> <td>Gerente Planta Externa</td> </tr> <tr> <td>Gerencia General</td> <td>Gerente General</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gerente de Cobros</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Cobradores</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gestores de Cobros</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ejecutivos de venta empresarial</td> </tr> </tbody> </table> <p>1 Los proyectos de promoción deben ser aprobados por Gerencia General.</p> <p>2 Los gerentes de todas las áreas involucradas deben de:</p> <ul style="list-style-type: none"> >Contribuir a la generación de proyectos de promoción >aprobar y aportar ideas para la creación de proyectos >informar a sus subalternos sobre los proyectos de promoción. <p>3 Los Gerentes de Área involucrados deben notificar al Gerente de Mercadeo involucrado las dudas, inquietudes, modificaciones y aprobaciones dentro del límite de tiempo que el mismo establezca.</p> <p>4 El Gerente de Mercadeo involucrado establecerá un tiempo de respuesta límite para la recepción de cambios y aprobaciones del proyectos de promoción. De no existir una respuesta concreta en el período de tiempo determinado se asumirá que el proyecto y/o cambios son aprobados.</p> <p>5 El personal de todas las áreas involucradas debe conocer el proyecto de promoción puesto en vigencia.</p> <p>6 El tiempo de monitoreo de los proyectos de promoción se establece en base al criterio del Gerente de Mercadeo.</p>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Agentes de Telemarketing	Mercadeo	Gerentes de Mercadeo	Cobros	Vendedores Freelance	Planta Externa	Gerente Planta Externa	Gerencia General	Gerente General		Gerente de Cobros		Cobradores		Gestores de Cobros		Ejecutivos de venta empresarial
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>																					
Ventas	Agentes de Telemarketing																					
Mercadeo	Gerentes de Mercadeo																					
Cobros	Vendedores Freelance																					
Planta Externa	Gerente Planta Externa																					
Gerencia General	Gerente General																					
	Gerente de Cobros																					
	Cobradores																					
	Gestores de Cobros																					
	Ejecutivos de venta empresarial																					

Proceso de preparación y lanzamiento de proyectos de promoción					
Hoja: 1/1			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Generación propuesta	1 Preparar una propuesta de promoción para los diferentes tipos de clientes; >Clientes existentes >Clientes potenciales			Gerente de Mercadeo	Mercadeo
	2 Presentar a Gerencia General la propuesta de diseño de campaña.				
Aprobación propuesta	3 La Gerencia General analiza propuesta de promoción.			Gerente General	Gerencia General
	4 ¿Es aprobada la propuesta de promoción por parte de Gerencia General? Si: continúa operación 5 No: reproceso operación 1				
Implementación propuesta	5 Crear prediseño gráfico de la campaña.			Gerente de Mercadeo	Mercadeo
	6 Informar a todos los gerentes de área de la promoción para que envíen sugerencias y/o aprobación.				
	7 ¿Existen modificaciones a la promoción? Si: continúa operación 8 No: continúa operación 9				
	8 Modificar promoción y prediseño gráfico				
	9 Enviar idea a agencia de publicidad para crear diseño definitivo de campaña.			Gerentes Involucrados	Área involucrada
	10 Gerentes de cada Departamento informan a sus subordinados de promoción				
	11 Enviar la promoción por medios informativos: >periódico >correo electrónico >facturas >volantes				
	12 Realizar análisis de comportamiento de respuesta semanal y/o mensual.				
					

2.4.5.1 Fallas y deficiencias detectadas

- a) Con respecto a la operación 6, la mayoría de gerentes no emite sus opiniones acerca de los nuevos proyectos de promoción o bien emiten las mismas tardíamente, lo cual ocasiona que los proyectos se desarrollen únicamente en base al criterio del Gerente de Mercadeo y Gerente General.
- b) En la operación 10, existen problemas de comunicación ya que los subalternos raramente son informados acerca de las nuevas promociones, especialmente en la dirección operativa y el área de cobros.

2.4.6 Mapeo proceso de renovaciones de forma de facturación

24	Proceso de renovación formas de facturación							
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa						
<p>En este proceso se describen las operaciones involucradas en la renovación de forma de facturación de los clientes. Algunos clientes pagan por anticipado el servicio en modalidades de seis meses a un año.</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Área Involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Agentes de Telemarketing</td> </tr> <tr> <td>Sistemas</td> <td>Gerente de Sistemas</td> </tr> </table> <p>1 La solicitud de forma de renovación debe realizarse al área de Sistemas con un mes de anticipación</p> <p>2 Las formas de facturación pueden ser modificadas de acuerdo a promociones de mercadeo.</p> <p>3 Al efectuar cualquier llamada se realizan dos tipos de identificación: la de la empresa y la personal (nombre)</p>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Agentes de Telemarketing	Sistemas	Gerente de Sistemas
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>							
Ventas	Agentes de Telemarketing							
Sistemas	Gerente de Sistemas							

Proceso de renovación formas de facturación					
Hoja: 1/1		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Asignación clientes	1 Solicitar a Gerente de informática los listados de los clientes para renovar forma de facturación del siguiente mes de CATV y/o Data.	Inicio 1	Ver norma 1	Agentes de telemarketing	Ventas
	2 Generar asignación en base de datos de clientes de CATV en cantidad equitativa a cada agente de telemarketing.	2			
	3 Enviar clientes de DATA (internet) en hoja de registro de excel a Agente de Telemarketing asignada.	3		Gerente de Sistemas	Sistemas
	4 Distribuir equitativamente los clientes de Internet	4			
	5 Revisar que los listados de clientes correspondan a la fecha de renovación solicitada.	5			
Confirmación de cliente	6 Realizar llamada al cliente.	6	Ver norma 3	Agentes de telemarketing	Ventas
	7 Informar al cliente sobre el vencimiento de la factura anterior.	7			
	8 Solicitar autorización del cliente para la próxima forma de facturación y preguntar si se efectuará por el mismo período: semestral, anual u otros.	8	Ver norma 2		
Registro llamada	9 Acordar fecha de pago con el cliente	9			
	10 Ingresar en la base de datos el resultado de la llamada del cliente	10			
	11 Ingresar en hoja de registro de excel el resultado de la llamada y los cambios indicados por el cliente	11	Los cambios a registrar se refieren a: modificaciones en dirección de cobro, frecuencia de pago, etc.		
	12 Organizar información de cambios	12			
	13 Enviar hoja de excel con los cambios indicados a Gerente de Sistemas con copia a Gerente de Cobros.	13			
Verificación forma de facturación y cobros	14 Realizar cambios de facturación en el Sistema	14		Gerente de Sistemas	Sistemas
	15 Verificar en el sistema si: >los cambios solicitados fueron realizados >existen llamadas del departamento de cobros >si la facturación emitida es correcta	15		Agentes de telemarketing	Ventas
	16 ¿Existen llamadas? Si: fin de proceso No: continúa siguiente operación	16			
	17 Llamar a clientes para confirmar la fecha de pago	17			
	18 Enviar email a Gestor de Cobros asignado con copia a Gerente de cobros que debe incluir: >datos del cliente >fecha de pago acordada	18			
		Fin	Continúa proceso de cobro (No. 12)		

2.4.6.1 Fallas y deficiencias detectadas

- a) La realización de este proceso en general, corresponde por su naturaleza al departamento de cobros; ya que causa interferencia con otras funciones propias de los agentes de *telemarketing*.

2.5 Recursos Humanos

El desarrollo de los procesos de Recursos Humanos tiene destacada importancia, ya que es a través del capital humano que se pueden construir diversas ventajas competitivas, siendo la más importante la calidad de servicio⁴. Entre los principales procesos que se desarrollan en esta área están:

- a) proceso de reclutamiento y selección de personal
- b) proceso de contratación de personal
- c) proceso de inducción
- d) proceso de evaluación de desempeño del período de prueba

⁴ Heizer Jay y Barry Render. **Principios de Administración de operaciones.** (5ª ed. México: Editorial Pearson, 2004) p. 379

2.5.1 Mapeo proceso de reclutamiento y selección de personal

Proceso de reclutamiento y selección de personal									
33	<table border="1"> <tr> <td>Normas y Generalidades</td> <td>Fecha de elaboración: mm/aa</td> </tr> </table>	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa						
Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa								
<p>El proceso de reclutamiento y selección de personal indica la forma y secuencia con que se deben realizar las actividades y operaciones involucradas en esas funciones.</p>									
<p><u>Área Involucrada</u></p> <p>Recursos Humanos</p> <p>Área con demanda de Recurso Humano</p>	<p><u>Recurso Humano involucrado</u></p> <p>Gerente de Recursos Humanos</p> <p>Asistente de Recursos Humanos</p> <p>Director o Gerente de Área involucrado</p>								
<p>1 El plan de selección debe contener la siguiente información: fuentes de reclutamiento, características del puesto, costos.</p> <p>2 Los aspirantes al cargo deben entregar a Recursos Humanos la solicitud de empleo conjuntamente con los siguientes documentos adjuntos:</p> <table border="0"> <tr> <td>> fotocopia cédula de vecindad o pasaporte</td> <td>> fotocopia de diplomas diversificado y/o títulos universitarios</td> </tr> <tr> <td>> antecedentes policíacos o penales</td> <td>> certificados de notas (si se solicita)</td> </tr> <tr> <td>> currículum</td> <td>> fotografía reciente</td> </tr> <tr> <td>> cartas de recomendación</td> <td></td> </tr> </table> <p>3 Cuando el departamento solicitante de puesto lo considere necesario se realizarán pruebas de conocimientos técnicos. Los cuestionarios para estas pruebas serán elaborados y calificados por el Gerente de área respectivo.</p>		> fotocopia cédula de vecindad o pasaporte	> fotocopia de diplomas diversificado y/o títulos universitarios	> antecedentes policíacos o penales	> certificados de notas (si se solicita)	> currículum	> fotografía reciente	> cartas de recomendación	
> fotocopia cédula de vecindad o pasaporte	> fotocopia de diplomas diversificado y/o títulos universitarios								
> antecedentes policíacos o penales	> certificados de notas (si se solicita)								
> currículum	> fotografía reciente								
> cartas de recomendación									

Proceso de reclutamiento y selección de personal					
Hoja: 1/2		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Requisición	1 Llenar y aprobar la solicitud de requisición de personal	Inicio 1		Gerente con requerimientos de personal	Área involucrada
	2 Trasladar solicitud de requisición de personal a Recursos Humanos	2			
Elaboración y ejecución plan de selección	3 Elaborar plan de selección	3		Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos
	4 Realizar investigación de salarios	4			
	5 Verificar si existen posibles candidatos: >dentro de los colaboradores de la empresa >conocidos de los colaboradores >aplicantes enviados por universidades >currícula existente en archivo	5		Gerente Asistente de Recursos Humanos	
	6 ¿Existen candidatos potenciales y no se requiere contactar fuentes de reclutamiento? Si: continúa operación 12 No: continúa siguiente operación	6			
	7 Contactar las fuentes de reclutamiento	7	Entre las posibles fuentes de reclutamiento están: medios de comunicación, agencias para reclutamiento de personal, universidades, etc.		
	8 Captar candidatos para que llenen solicitud de empleo	8			
Recepción	9 Recepción de solicitud de empleo y papelería requerida	9			
	10 Verificar si documentación está completa: >solicitud de empleo >fotocopia de cédula de vecindad >antecedentes penales y policíacos	10			
Preselección	11 Analizar currícula presentada	11			
	12 Preseleccionar a los candidatos que reúnen los requisitos establecidos en el perfil del cargo	12			
	13 ¿El candidato fue preseleccionado para el puesto? Si: continúa operación 14 No: continúa operación 15	13			
	14 Enviar una carta de agradecimiento por su interés en vincularse a la empresa.	14	La carta de agradecimiento debe informar que la vacante fue dada a otra persona y que el expediente del candidato será tomado en cuenta en oportunidades		Área involucrada
	15 Realizar entrevista general de candidatos	15			
	16 Realizar entrevista de área específica a los candidatos y candidatas	16		Gerente de Área	Recursos Humanos
	17 ¿El candidato aplica para un puesto de autoridad? Si: continúa operación 18 No: continúa operación 19	17		Gerente Recursos H.	
	18 Realizar entrevista adicional	18	Esta entrevista la debe realizar un Gerente o Director de Área que se considere necesario (exceptuando al Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Área o Director donde aplica el candidato).	Gerente o Director Área	Recursos Humanos
	19 Chequear referencias laborales y personales	19		Asistente Recursos H.	
20 Evaluar socioeconómicamente a los candidatos	20		Gerente Recursos H.		
21 Evaluar a los candidatos en pruebas psicométricas	21	A	Una empresa externa es la encargada de realizar esta evaluación	Gerente Recursos H.	Área involucrada

Proceso de reclutamiento y selección de personal					
Hoja: 2/2			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Preselección	22 ¿Es necesario evaluar al candidato en conocimientos técnicos? Si: continúa siguiente operación No: continúa operación 24			Gerente Recursos H.	Recursos Humanos
	23 Evaluar y calificar al candidato			Personal involucrado	Área involucrada
	24 Elaborar reporte de candidatos elegibles				
	25 Enviar expedientes al Jefe inmediato de la posición vacante				
Selección	26 Realizar entrevista final a los candidatos y candidatas		Esta entrevista final debe ser realizada por el Jefe Inmediato y las personas que él o ella crean necesarios dentro de su departamento.	Jefe inmediato colaborador	
	27 Realizar elección final del candidato			Autoridades inmediatas al puesto	Área involucrada
	28 Llenar formulario de acción de personal autorizando contratación				
			Continúa proceso de contratación No. 32		

2.5.1.1 Fallas y deficiencias detectadas

- a) La operación 14 resulta costosa y trasciende en la disponibilidad de tiempo del recurso humano involucrado, sobre todo si existe un gran número de candidatos descartados.

- b) En la operación 22 es necesaria una mayor participación tanto en la elaboración como calificación de los cuestionarios de tipo técnico por parte de Recursos Humanos, ya que dicha área desconoce los contenidos de los mismos y no posee ningún tipo de documentación que respalde los mismos.
- c) La investigación de salarios (operación 4), solamente se debería realizar en cualquiera de los siguientes casos: cuando sea necesario la creación de un nuevo puesto, no existan especificaciones en las políticas de salarios de la empresa o bien, cuando haya transcurrido cierto tiempo y no se cuente con información actualizada del estado de los salarios en el mercado, ya que la realización de dicha actividad tiene un costo bastante alto.
- d) No existe un formato preestablecido para el chequeo de referencias personales y laborales (operación 19).
- e) El chequeo de referencias personales (operación 19) raramente se realiza.
- f) Existen problemas de pérdida de documentación (operación 25), ya que muchas veces los expedientes son traslapados en las distintas instancias administrativas.
- g) Con respecto a la operación 20, no existen lineamientos para la realización de la evaluación socioeconómica de los candidatos.
- h) En la solicitud de empleo (ver anexo de proceso) utilizada en las operaciones 8-9, es demasiado extensa y contiene preguntas que no poseen una mayor trascendencia para el reclutamiento de personal (preguntas acerca de préstamos bancarios).

Además los siguientes datos están repetidos: edades, ocupaciones, y actividades de los padres (ver hoja 2 en información grupo familiar y hoja 3 datos padre y madre).

- i) La solicitud de requisición de personal pide el registro de especificaciones de puesto, salarios, horas extras, clase de contrato, número de plazas, jornada de trabajo, información que no debiera ser llenada por el Gerente de Área involucrado ya que la misma es del conocimiento del área de Recursos Humanos. (ver solicitud de requisición de personal incisos I y II).
- j) No existe una base de datos que registre la currícula (operación 9) que los candidatos presentan, la misma se acumula y posteriormente se archiva sin un orden específico en cajas que se envían a bodega. Lo que causa que cada vez que existe requerimiento para un puesto (aunque anteriormente ya se hubiera realizado el proceso de reclutamiento y selección) se reciba nuevamente currícula por parte de los posibles candidatos.

2.5.1.2 Anexos

Figura 21. Solicitud de requisición de personal hoja 1 (operación 1)

Departamento de Recursos Humanos

**No. RRHH1
Anexo 1**

REQUISICIÓN DE PERSONAL

Persona que la emite	
Fecha de emisión	
Fecha en que recibe RRHH	
Fecha límite para ser llenada	

I. DE LA EMPRESA

a) Area Solicitante:									
b) Nombre del puesto:									
c) Número de Plazas									
d) Motivo de la requisición	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 25%;">Renuncia</td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%;">Despido</td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%;">Ascenso</td> <td style="border: 1px solid black; width: 25%;">Traslado</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">Reemplazo</td> <td style="border: 1px solid black;">Nueva</td> <td colspan="2" style="border: 1px solid black;">Otro:</td> </tr> </table>	Renuncia	Despido	Ascenso	Traslado	Reemplazo	Nueva	Otro:	
Renuncia	Despido	Ascenso	Traslado						
Reemplazo	Nueva	Otro:							
e) A quién reemplaza?									
f) Causa del despido/renuncia?									
g) Jornada de Trabajo:									
h) Salario Mensual:	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 33%;">Base:</td> <td style="border: 1px solid black; width: 33%;">Comisiones:</td> <td style="border: 1px solid black; width: 33%;">Otros:</td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black;">Si</td> <td style="border: 1px solid black;">No</td> <td style="border: 1px solid black;">Cant. Aprox. de horas extras:</td> </tr> </table>	Base:	Comisiones:	Otros:	Si	No	Cant. Aprox. de horas extras:		
Base:	Comisiones:	Otros:							
Si	No	Cant. Aprox. de horas extras:							
i) Trabaja horas extras:									

Clase de contrato Término indefinido
 Término fijo a ____ meses ____ años
 Otros _____

Fuente: Manual de Políticas

Figura 22. Solicitud de requisición de personal hoja 2 (operación 1)

II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

a) Escolaridad mínima:

Nivel Diversificado	Area		
Estudios Universitarios	Area	Años de Estudio:	
Especialización	Area		
Otros	Area		

b) Sexo

Masculino	Femenino
-----------	----------

c) Edad

Máxima	Minima
--------	--------

d) Necesita Vehículo?

Sí	No	Tipo:
----	----	-------

e) Necesita licencia?
Necesita algún documento Específico?

Sí	No	Tipo:
----	----	-------

f) Idiomas que debe saber?

Idioma	Nivel	Alto	Medio	Regular
--------	-------	------	-------	---------

g) Equipo que debe usar:

--

h) Experiencia:

Area	Años de Experiencia:
Area	Años de Experiencia:

i) Características personales:

III. ATRIBUCIONES DEL PUESTO

a) Cuáles son las atribuciones principales del puesto vacante?

IV. JUSTIFICACION de la requisición (si es cargo nuevo considere costos, volumen de trabajo, presupuestos, etc.)

Fuente: Manual de Políticas

Figura 23. Solicitud de requisición de personal hoja 3 (operación 1)

V. AUTORIZACION PARA LLENAR LA PLAZA VACANTE			
Gerente General	Nombre:	Firma:	Fecha:
Gerente del Depto.	Nombre:	Firma:	Fecha:
Gerente RRHH	Nombre:	Firma:	Fecha:

VI. RECURSOS HUMANOS	
Observaciones	
Fecha de cerrada la vacante:	
Plaza cerrada con el sr. (a,ita):	
Fecha de contratación:	

Fuente: Manual de Políticas

Figura 24. Solicitud de empleo hoja 1 (operación 8)

Expediente No. _____

HISTORIAL DE ANTECEDENTES Y EXPERIENCIA

IMPORTANTE

Toda la información que proporcione en este formulario será tratada en forma confidencial.
 Complete el formulario a mano y con letra de molde. Anote toda la información requerida.

FECHA: _____

FOTOGRAFÍA

I. DATOS PERSONALES

Nombres: _____ Apellidos: _____

Dirección Actual: _____ Teléfono: _____

Fecha de Nacimiento: _____ Edad: _____

Lugar de Nacimiento: _____

Nacionalidad: _____ Estado Civil: Soltero Casado Divorciado
 Viudo Unido Separado

No. de Cédula de Vecindad: No. De orden _____ No. Registro _____ Extendida en: _____

Departamento: _____ No. Afiliación Seguro Social _____

NIT: _____

Si es extranjero, qué documentos acredita para trabajar en el país: _____

Fuente: Manual de Políticas

Figura 25. Solicitud de empleo hoja 2 (operación 8)

En qué país nació? _____

Si tiene residencia, desde cuándo la tiene? _____

Documentos que amparan la residencia: (adjúntelos) _____

II. INFORMACIÓN GRUPO FAMILIAR

Datos del cónyuge:

Nombre: _____ Apellidos: _____

Fecha de Nacimiento: _____ Edad: _____

Lugar de Nacimiento: _____ Nacionalidad: _____

Profesión u Oficio: _____

Nombre, dirección y teléfono del lugar donde trabaja y cargo que ocupa: _____

NOMBRE	EDAD	OCUPACIÓN	ACTIVIDAD QUE REALIZA
Padre:			
Madre:			
Hermanos:			

NOMBRE DE LOS HIJOS	EDAD	SEXO	OCUPACIÓN

Indique las personas que dependen económicamente de usted y si también viven con usted:

NOMBRE	PARENTESCO	OCUPACIÓN	EDAD	VIVE CON USTED

Fuente: Manual de Políticas

Figura 26. Solicitud de empleo hoja 3 (operación 8)

DATOS DE SU PADRE
 Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____ Lugar de Nac. _____
 Nacionalidad: _____ Profesión u Oficio: _____
 Nombre, dirección y teléfono del lugar donde trabaja y cargo que ocupa: _____

DATOS DE SU MADRE
 Fecha de nacimiento: _____ Edad: _____ Lugar de Nac. _____
 Nacionalidad: _____ Profesión u Oficio: _____
 Nombre, dirección y teléfono del lugar donde trabaja y cargo que ocupa: _____

TIPO DE HABITACIÓN EN QUE VIVE

Casa propia Casa Hipotecada Casa alquilada Apartamento
 Cuarto Alquilado Con quién vive? Padres Parientes Amigos Otros

Qué vehículo posee? _____ Tiene licencia para conducir? _____
 Desde cuándo? _____ Número y tipo de licencia: _____
 Ha estado afianzado? _____ Nombre de la Compañía: _____
 Ha estado afiliado algún sindicato? _____ Cuál? _____
 Tiene deudas pendientes? _____ Con qué institución? _____
 Ha sido alguna vez embargado su sueldo? _____ Motivo: _____
 Ha pagado acciones del Banco de los Trabajadores? _____ Valor Q. _____
 Posee comprobantes? _____ Tiene antecedentes penales _____
 Motivo: _____

III. NIVEL ACADÉMICO

EDUCACIÓN	Nombre Establecimiento	Años de Estudio	Títulos Recibidos	HONORES RECIBIDOS
Primaria				
Básico				
Diversificado				
Universitaria				

Indique cualquier otra educación, experiencia, adiestramiento o cursos recibidos: _____

Estudia actualmente? _____ Establecimiento: _____
 Qué estudia? _____
 Qué grado cursa? _____ Horario de estudios: _____

Fuente: Manual de Políticas

Figura 27. Solicitud de empleo hoja 4 (operación 8)

IDIOMAS QUE CONOCE	LEE Poco, Regular, Bien	ESCRIBE Poco, Regular, Bien	HABLA Poco, Regular, Bien

CONOCIMIENTOS EN:

Archivo-kardex <input type="checkbox"/>	Mecanografía <input type="checkbox"/>	Programación <input type="checkbox"/>
Costos de Operación <input type="checkbox"/>	Contabilidad <input type="checkbox"/>	Telex-Fax <input type="checkbox"/>
Computación <input type="checkbox"/>	Taquigrafía <input type="checkbox"/>	Cuentas Corrientes <input type="checkbox"/>
Facturación <input type="checkbox"/>	Planta Telefónica <input type="checkbox"/>	Carpintería <input type="checkbox"/>
Relaciones Públicas <input type="checkbox"/>	Mecánica <input type="checkbox"/>	Soldadura <input type="checkbox"/>
Bodega <input type="checkbox"/>	Compras <input type="checkbox"/>	Otros: _____
Electricidad <input type="checkbox"/>	Plomería <input type="checkbox"/>	

IV. REFERENCIAS LABORALES

Últimos diez años, comience indicando el último cargo desempeñado o actual. En caso de haber sido empleado en la misma empresa durante varios años, indicar ascensos, si los hubiere.

Su último o actual empleo:

Nombre de la Empresa: _____

Dirección completa: _____

Teléfonos: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Clase de Negocio: _____

Fecha Ingreso: _____ Fecha retiro _____

Sueldo Inicial: _____ Sueldo final _____

Puesto que desempeño: _____

Tareas que desarrolló: _____

Motivo de retiro: _____

Nombre de la Empresa: _____

Dirección completa: _____

Teléfonos: _____

Nombre del Jefe inmediato: _____

Clase de Negocio: _____

Fecha Ingreso: _____ Fecha retiro _____

Sueldo Inicial: _____ Sueldo final _____

Puesto que desempeño: _____

Tareas que desarrolló: _____

Motivo de retiro: _____

Figura 28. Solicitud de empleo hoja 5 (operación 8)

Nombre de la Empresa: _____
 Dirección completa: _____
 Teléfonos: _____
 Nombre del Jefe inmediato: _____
 Clase de Negocio: _____
 Fecha Ingreso: _____ Fecha retiro _____
 Sueldo Inicial: _____ Sueldo final _____
 Puesto que desempeño: _____
 Tareas que desarrolló: _____
 Motivo de retiro: _____

Alguna información que desee agregar acerca de sus trabajos anteriores: _____

Motivos para considerar el cambio de su último trabajo: _____

COMERCIALES
 Indique con que casas comerciales ha obtenido crédito de compra:

EMPRESA	DIRECCIÓN	TELÉFONO	MONTO	AÑO

BANCARIAS
 Indique en que instituciones bancarias ha obtenido préstamos o tenido cuentas abiertas (sírvase llenar forma adjunta)

BANCO	CTA./PTMO.	MONTO	AÑO	OBSERVACIONES

Figura 29. Solicitud de empleo hoja 6 (operación 8)

PERSONALES			
Indique tres personas que no sean parientes suyos y que puedan dar referencias de usted.			
NOMBRE	DIRECCIÓN	TELÉFONO	OCUPACIÓN
V. ACTIVIDADES			
Mencione a que organizaciones cívicas, sociales, fraternales, etc. ha pertenecido, indique nombre, cargo, tiempo que le dedica o dedicó: _____			
Ha pronunciado algún discurso: _____			
Ante quiénes y qué temas ha desarrollado: _____			
Ha desarrollado trabajos que interesen a la comunidad? _____			
Cuáles? _____			
Ha colectado fondos? _____ Para qué causa? _____			
Cuáles son sus actividades sociales? _____			
Cuáles son sus pasatiempos favoritos? _____			

Figura. 30 Formulario acción de personal (operación 28)

FORMULARIO DE ACCION DE PERSONAL (FAP)

Fecha de ingreso: _____

(1) Código del empleado:		Fecha:	
(2) Nombre del empleado:			

(poner fechas en formato día / mes / año)

(4) Posición Actual		(3) Fecha efectiva:	Posición Propuesta (5)	
Dirección	Gerencia	→	Dirección	Gerencia
Departamento	Código Dept.		Departamento	Código Dept.
Nombre del Puesto			Nombre del Puesto	
Sueldo (moneda local)			Sueldo (moneda local)	
Mensual	Por Hora	Mensual	Por Hora	

(6)	Acción que se Propone	Autorizaciones (8)
1.	Contratación	Fecha
2.	Capacitación	
3.	Ascenso	Fecha
4.	Traslado	
5.	Aumento o Nivelación de Sueldo o Salario	Fecha
6.	Descuento o Retención	
7.	Permiso con/sin goce de sueldo	
8.	Vacaciones	
9.	Incapacidad	Fecha
10.	Incapacidad del I.G.S.S.	
11.	Felicitación	
12.	Terminación de Contrato	
13.	Amonestación	Fecha
14.	Suspensión	
15.	Cambio de nombre de Puesto	
16.	Nombramiento de Empleado del Mes	
17.	Ausencia o Abandono	Fecha
18.	Despido	
19.	Interinato	
20.	Contratación de 2 meses de prueba	

(7)	Observaciones / Justificación

Fuente: Archivos de documentación de la empresa

2.5.2 Mapeo proceso de contratación

32	Proceso de contratación									
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa								
<p>Este proceso es un registro de todas las acciones y requisitos que deben ser llevados para la contratación de nuevo personal.</p>										
<table> <thead> <tr> <th><u>Área Involucrada</u></th> <th><u>Recurso Humano involucrado</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td>Gerente de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Área con demanda de Recurso Humano</td> <td>Asistente de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Director o Gerente de Área involucrado</td> </tr> </tbody> </table>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Área con demanda de Recurso Humano	Asistente de Recursos Humanos		Director o Gerente de Área involucrado
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>									
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos									
Área con demanda de Recurso Humano	Asistente de Recursos Humanos									
	Director o Gerente de Área involucrado									
<p>1 Después del período de prueba, el Jefe Inmediato al nuevo colaborador deberá enviar al departamento de Recursos Humanos la Evaluación de desempeño del período de prueba (Ver Manual de Políticas, política No. 4)</p> <p>2 Si la Evaluación de Desempeño es favorable al colaborador Recursos Humanos, procederá a confirmar al empleado en su puesto de trabajo.</p> <p>3 El contrato para tener validez debe estar firmado por el representante legal de la empresa y el colaborador.</p>										

Proceso de contratación					
Hoja: 1/1			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Confirmación de contratación	1 Recibir el formulario de Acción de Personal donde se aprueba la contratación del candidato con las firmas correspondientes y Evaluación de período de prueba	Inicio 1		Gerente Asistente Recursos Humanos	Recursos Humanos
	2 Informar al candidato elegido mediante entrevista los requisitos que debe cumplir en cuanto a exámenes médicos, fotos y otros	2			
	3 Enviar una carta a la persona contratada que contiene una oferta formal de trabajo donde se exponen todos los aspectos iniciales de su trabajo, tales como: salario, beneficios, horarios entre otros	3			
	4 Elaborar el contrato de trabajo	4			
Firma de contrato	5 Recibir firma en contrato y documento de confidencialidad y responsabilidad por parte de persona contratada.	5			
	6 Entregar el contrato original al empleado	6			
	7 Archivar copia de contrato y Evaluación de desempeño.	7			
		Fin			

Figura. 31 Carta de contratación de personal (operación 3)

Departamento de Recursos Humanos

*No. RRHH2
Anexo 1*

CARTA DE CONTRATACIÓN

Guatemala,

Señor

Ciudad

Estimad

Por este medio agradecemos su gentileza participar en el proceso de selección al cual lo convocamos recientemente.

Queremos ofrecerle la posibilidad de incorporarse a nuestra empresa con el cargo de:

Las condiciones consideradas para este puesto son las siguientes:

Salario: _____

Fecha de ingreso: _____

Horario: _____

Prestaciones de ley y _____

Esperamos que la relación laboral que hoy se inicia sea provechosa, y le auguramos muchos éxitos.

Atentamente,

Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Manual de Políticas

Figura. 32 Política No. 4 (Norma 1)

<i>POLÍTICA No. 4</i>	
Empresa:	
Título: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERIODO DE PRUEBA	
Elaborado por: Gerente de Recursos Humanos	f. _____
Autorizado por: Gerente General	f. _____
Hoja No. 1 de 1 Fecha:	
I. OBJETIVO	
Contar con un instrumento que permita:	
<ul style="list-style-type: none">• Dar retroalimentación al empleado en período de prueba, sobre su actuación y características personales, de tal manera que le ayude a fortalecer los puntos positivos y a superar las limitaciones identificadas en el mismo período.• Servir de control al proceso de selección al mostrar los aciertos y desaciertos en el mismo.• Dar información a Recursos Humanos en la decisión de mantener el contrato o cancelarlo dentro del período de prueba.	
II. PROCEDIMIENTO	
Una vez iniciado el segundo mes de trabajo del nuevo colaborador, Recursos Humanos hará llegar al jefe inmediato el formato de evaluación del período de prueba para que pueda evaluar. Una vez firmado debe entregarse al Jefe inmediato superior y conjuntamente definen si la persona debe continuar o si por el contrario, se debe cancelar el contrato antes de que finalice el período de prueba. Dicha evaluación debidamente finalizada será enviada a Recursos Humanos, cuando menos 10 días antes de que finalice el período de prueba.	
Cuando se tome la decisión de cancelar el contrato, el jefe inmediato del colaborador comunicará dicha decisión en forma escrita y verbal al colaborador y procederá de acuerdo con la política de desvinculación.	

Fuente: Manual de Políticas

2.5.2.1 Fallas y deficiencias detectadas

En este proceso no se detectó ningún tipo de falla o deficiencia.

2.5.3 Mapeo proceso de inducción

Proceso de inducción	
32	Normas y Generalidades
	Fecha de elaboración: mm/aa
Describe todas las actividades y operaciones que se realizan con el objetivo de introducir a los nuevos colaboradores al entorno laboral: tanto a nivel de empresa como en lo referente al puesto.	
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos
Área con demanda de Recurso Humano	Asistente de Recursos Humanos
	Director o Gerente de Área involucrado
1 El proceso de inducción debe iniciar después de realizados los trámites de ingreso del nuevo colaborador.	
2 La información que se proporcione a los nuevos colaboradores debe darse a conocer de una manera clara y concisa, evitando crear confusión.	
3 Todos los departamentos involucrados deben proporcionar al nuevo colaborador seguridad, confianza y colaboración.	

Proceso de inducción					
Hoja: 1/1			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Inducción a la empresa	1 Inducir al nuevo colaborador en lo referente a: >Historia de la Organización >Estructura y nivel de autoridad >Cultura corporativa > Manejo de documentos de control administrativo >Horario de trabajo >Prestaciones >Políticas de la empresa >Procedimientos y normas disciplinarias	Inicio ↓ 1		Gerente Recursos Humanos	Recursos Humanos
	2 Realizar una visita a las oficinas para la presentación al personal y conocimientos de los distintos departamentos.	2			
Inducción al cargo	3 Informar al nuevo colaborador sobre su ubicación física.	3		Asistente Recursos Humanos	Área involucrada
	4 Poner en contacto con su jefe inmediato o con la persona responsable de la inducción al cargo.	4			
	5 Realizar inducción al cargo.	5		Personal de Área	
		Fin			

2.5.3.1 Fallas y deficiencias detectadas

En este proceso no se detectó ningún tipo de falla o deficiencia.

2.5.4 Mapeo proceso de evaluación del desempeño del período de prueba

32	Proceso de evaluación del desempeño del período de prueba									
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa								
<p>Es en el período de prueba que se pueden obtener indicios acerca del trabajo futuro de un nuevo colaborador, es por ello, que surge la necesidad de realizar evaluaciones de desempeño objetivas. El proceso de evaluación del desempeño en el período de prueba describe cada una de las actividades y operaciones involucradas en esta tarea.</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Área Involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td>Gerente de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Áreas involucradas</td> <td>Asistente de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Director o Gerente de Área involucrado</td> </tr> </table> <p>1 El formato de evaluación del período de prueba se hará llegar al jefe inmediato por el Departamento de Recursos Humanos al iniciar el segundo mes de trabajo del nuevo colaborador.</p> <p>2 Las evaluaciones de desempeño debidamente finalizadas serán enviadas a Recursos Humanos cuando menos 10 días antes de que finalice el período de prueba,</p>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Áreas involucradas	Asistente de Recursos Humanos		Director o Gerente de Área involucrado
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>									
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos									
Áreas involucradas	Asistente de Recursos Humanos									
	Director o Gerente de Área involucrado									

Proceso de evaluación del desempeño del período de prueba					
Hoja: 1/1			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Aplicación evaluación del desempeño	1 Trasladar al jefe inmediato del colaborador el formato de Evaluación del desempeño del período de prueba	Inicio 1	ver norma 1	Gerente de Recursos H.	Recursos Humanos
	2 Realizar evaluación de periodo de desempeño	2		Jefe Inmediato colaborador	Área involucrada
	3 Firmar Evaluación de desempeño	3			
	4 Entregar Evaluación al Gerente de Área o Director de Área	4			
Toma de decisión acerca de contrato	5 Determinar si el nuevo colaborador debe continuar o se le debe cancelar el contrato antes que finalice el período de prueba	5	Esta decisión se debe tomar de manera conjunta por el Jefe Inmediato y el Jefe de área	Jefe Inmediato Gerente de área	
	6 Trasladar Evaluación del desempeño finalizada a Recursos Humanos.	6	ver norma 2	Jefe Inmediato colaborador	
	7 Indicar por escrito a Gerente de Recursos Humanos sobre la decisión final de la contratación del nuevo colaborador	7			
	8 ¿El contrato debe ser cancelado? Si: continúa operación 9 No: continúa operación 11	8			
Formalización de contrato o cancelación del mismo	9 Comunicar decisión de cancelación de contrato en forma escrita y verbal al colaborador	9		Gerente de Recursos H.	Recursos Humanos
	10 Realizar pago de prestaciones correspondiente	10 Fin			
	11 Realizar proceso de contratación	11			
		Fin	ver proceso de contratación No. 32		

2.5.4.1 Fallas y deficiencias

- a) No existe un formato de evaluación establecido, aunque la política de evaluación de desempeño indica la existencia del mismo (ver anexo), dicho formato ha sido extraviado.

- b) Este proceso no ha sido utilizado en la mayoría de los casos para la contratación definitiva de personal, principalmente por el desconocimiento del mismo.

3. PROPUESTA DE MEJORAS A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

El propósito de este capítulo es dar a conocer las propuestas de mejoramiento para los procesos analizados, las cuales son de carácter metodológico e informático, comprendiendo los indicadores estadísticos, el formato para el control de contratos, la base para el ingreso de currícula y un programa de mantenimiento preventivo de *hardware* y *software*.

3.1 Metodológicas

Este tipo de mejoras surge luego del desarrollo del mapeo de procesos y su objetivo, es solucionar todas aquellas problemáticas derivadas de la metodología empleada para el desarrollo de operaciones y actividades en los diferentes procesos administrativos.

3.1.1 Mejoras de los procesos administrativos

En esta sección se presenta la reestructuración de operaciones y documentaciones de los procesos analizados en el capítulo 3. Cada proceso se presenta con el mapeo respectivo, sus anexos y la descripción de los cambios propuestos.

3.1.1.1 Proceso de venta de *Internet* y cable residencial mejorado

Proceso de venta de servicio de internet y cable residencial			
9	<table border="1"> <tr> <td>Normas y Generalidades</td> <td>Fecha de elaboración: mm/aa</td> </tr> </table>	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa
Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa		
<p>El proceso de venta de servicio de internet y cable residencial describe las operaciones que se realizan desde el ofrecimiento del servicio de cable e internet residencial por el vendedor al cliente hasta la entrega de la documentación para dar trámite a la instalación de servicio respectiva.</p>			
<p><u>Área Involucrada</u></p> <p>Ventas</p> <p>Sistemas</p>	<p><u>Recurso Humano involucrado</u></p> <p>Vendedores Freelance</p> <p>Encargado de Facturación</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1 Si existe algún problema con la fecha acordada previamente con el cliente para la presentación formal de la venta (operación 1) se deberá contactar al cliente de manera anticipada para acordar una nueva fecha de reunión, tomando en cuenta ante todo la conveniencia del cliente. 2 Se debe evitar trasladar al cliente información imprecisa y confusa acerca de los servicios a ofrecer. 3 Se prohíbe a los vendedores realizar ventas en zonas geográficas donde no exista cobertura. 4 Los campos de los contratos deben ser llenados en su totalidad y con letra clara. 5 Las direcciones de los clientes deben ser precisas. 6 Los requisitos necesarios para la venta son: <ul style="list-style-type: none"> > Copia de documento de identificación cédula o pasaporte >Copia de recibo de agua, luz o teléfono >Monto de pago: que es el pago anticipado de una mensualidad más el costo de instalación 7 Las ventas realizadas se deben de entregar el mismo día en que fue firmado el contrato por parte del cliente 8 El pago del cliente puede ser efectivo, tarjeta de crédito o cheque a nombre de la empresa. Se aceptan pagos en dólares. 9 Los pagos deben efectuarse únicamente en los bancos designados por Dirección Financiera. 10 El campo de dirección en el contrato en lo referente a las ventas ubicadas en Carretera al Salvador deben especificar el municipio al cual pertenecen. 11 Los precios deben corresponder con los establecidos, en caso de modificación de éstos se debe realizar una nota aclaratoria especificando el motivo de las modificaciones y el colaborador que la autorizó. 			

		Proceso de venta de servicio de internet y cable residencial				
		Hoja: 1/1	Fecha de elaboración:	mm/aa		
Actividad	No.	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Presentación propuesta	1	Visitar personalmente al cliente llevando un volante con ofertas, promociones, costos y opciones de instalación.		Ver proceso de elaboración y lanzamiento de proyectos de promoción(No. 2) Si existe algún problema con la fecha asignada por el cliente el vendedor debe renegociar con él.		
	2	¿La propuesta es aceptada por el cliente? Si: continúa operación 5 No: continúa siguiente operación 3				
Rechazo propuesta	3	Llenar registro de rechazo de propuesta de venta			Vendedores Freelance	Ventas
	4	Entregar registro de pérdida de venta a Gerente Mercadeo Residencial y fin del proceso				
Firma de contrato	5	Llenar contrato.				
	6	Adjuntar papelería al contrato: fotocopia de recibo (agua, luz o teléfono) y fotocopia de documento de identificación (cédula, o pasaporte)				
Cobro de instalación	7	Cobrar pago respectivo dependiendo del plan elegido por el cliente				
	8	Llenar recibo, dejando el original al cliente.				
	9	¿El cliente está en las instalaciones de la empresa y paga con tarjeta de crédito? Si: continúa operación 10 No: continúa operación 12				
	10	Debitar tarjeta de crédito en caja de la empresa			Encargado de Caja	Contable
Registro de venta	11	Entregar copia comercial al cliente y continúa operación 13				
	12	Depositar monto en caja o en los bancos asignados.				
	13	Anotar en hoja de registro de ventas los siguientes datos: >nombre del usuario > nombre a facturar >fecha firma del contrato >no. de contrato >fecha de entrega contrato a Asistente cuenta nueva >no. de recibo >dirección de instalación >tipo de servicio >no. depósito bancario >teléfono del cliente			Vendedores Freelance	Ventas
				Continúa proceso de creación de Cuenta Nueva (No. 10)		

Figura 34. Hoja de registro para ventas entregadas (operación 13)

		firma recibido asistente de ventas	
Código de vendedor:	<input type="text"/>		
Nombre del vendedor:	_____		
Nombre del usuario:	_____		
Nombre para facturación:	_____		
Dirección de instalación:	_____		
	Colonia:	_____	
	Municipio:	_____	
	Departamento:	_____	
Teléfono usuario:	_____		
Fecha firma del contrato:	_____ / _____ / _____		
Fecha de entrega del contrato a Asistente de Ventas:	_____ / _____ / _____		
No. de recibo	_____		
No. de voucher	_____		
Servicio:	CATV <input type="checkbox"/>	Internet <input type="checkbox"/>	Combo <input type="checkbox"/>
Sujeto a promoción:	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	
	especificar: _____		
Observaciones:	_____		

- **Descripción de cambios propuestos**

- a) Creación de operaciones 3-4 con el objetivo de registrar los rechazos de clientes potenciales a las propuestas de ventas presentas por los vendedores *freelance*.

- b) Diseño del formato de retroalimentación de ventas que es la herramienta utilizada en la operación 3.
- c) Creación de un formato para el registro de ventas en la operación 13.
- d) Flexibilidad para la realización de los depósitos de nuevas ventas, esta propuesta consiste en habilitar tres cuentas bancarias pertenecientes a diferentes bancos en las que se puedan realizar depósitos tanto en dólares como quetzales, sin importar si estos son en efectivo o cheque. También incluye la opción de entregar los depósitos en la caja de la empresa.

3.1.1.2 Proceso de volanteo mejorado

6	Proceso de volanteo para generación de venta											
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa										
<p>El proceso de volanteo involucra una serie de actividades y operaciones que deben ser ejecutadas para garantizar el conocimiento de los servicios por parte del cliente. Lograr que los servicios sean identificados y asociados con la empresa es muy importante ya que significa en la mayoría de los casos el cierre de una venta.</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><u>Área Involucrada</u></td> <td style="width: 50%;"><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Mercadeo Residencial</td> <td>Agentes Telemarketing</td> </tr> <tr> <td>Mercadeo Empresarial</td> <td>Vendedores Freelance</td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Gerentes de Mercadeo</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gerente de Ventas</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> 1 A cada vendedor se le asigna una cantidad determinada de volantes. 2 Los volantes deben ser sellados por los vendedores freelance. 3 Los sellos de los vendedores contienen nombre y celular. 4 Los vendedores freelance deben respetar la ruta de volanteo asignada. 5 EL Gerente de Ventas es responsable de la asignación de zonas, organización de rutas y asignación de vendedores para el volanteo 			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Mercadeo Residencial	Agentes Telemarketing	Mercadeo Empresarial	Vendedores Freelance	Ventas	Gerentes de Mercadeo		Gerente de Ventas
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>											
Mercadeo Residencial	Agentes Telemarketing											
Mercadeo Empresarial	Vendedores Freelance											
Ventas	Gerentes de Mercadeo											
	Gerente de Ventas											

Proceso de volanteo para generación de venta					
Hoja: 1/1			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Entrega de volantes	1 Elaboración y lanzamiento de proyecto de promoción.	Inicio 1	Ver proceso de elaboración y lanzamiento de proyectos de promoción (No. 2)	Gerentes de Mercadeo	Mercadeo
	2 Entregar volantes a Agente de telemarketing asignada.	2			
	3 Repartir volantes a vendedores freelance	3		Agente de telemarketing asignada	ventas
	4 Organizar ruta de trabajo , turnos de volanteo y asignación de zonas	4		Gerente de Ventas	
	5 Sellar volantes	5		vendedores freelance	
	6 ¿Es permitido el volanteo de puerta en puerta? Si: continúa operación 9. No: continúa operación 8.	6			
	7 Dejar volantes con la administración o garita de seguridad correspondiente.	7			
Contactar Cliente	8 Saludo inicial al cliente potencial con identificación.	8			
	9 Proporcionar información de venta y promociones al cliente potencial.	10			
		Fin	Continúa proceso de venta servicio de Internet y cable residencial (No. 6).		

- **Descripción de cambios propuestos**

- Eliminación de la operación de recepción de firma de recibido (operación 4 del mapeo de procesos).
- La operación 4 propuesta se traslada a la responsabilidad del Gerente de Ventas exclusivamente.

- c) Se plantean turnos para la repartición de volantes (operación 4 propuesta) con el fin de equilibrar la gestión de ventas a través de toque en frío y a partir de volanteo, es decir se pretende lograr optimizar el tiempo de manera equitativa para la realización de ambas actividades.
- d) Dar a conocer al Área de Recursos Humanos la problemática derivada de la carencia de credenciales actualizadas de los vendedores *freelance*, para que tome las acciones correspondientes.

3.1.1.3 Proceso de preparación de un proyecto nuevo de ventas

Entre las mejoras sugeridas para este proceso están:

- a) Monitoreo y supervisión constante por parte de Gerencia General a través de reuniones periódicas con los Gerentes de Área involucrados.
- b) Promover ante la Gerencia de Recursos Humanos una revisión y reestructuración de las funciones y actividades realizadas por el Director de Operaciones y Gerente de Planta Externa.
- c) Indicar al personal de las áreas de *Call Center* técnico, *Call Center* de cobros, *telemarketing*, etc, los responsables directos de la ejecución de proyectos nuevos de ventas.

3.1.1.4 Proceso de venta de *Internet* a través de redes satélite mejorado

Este proceso, en la reestructuración propuesta, está incluido dentro del proceso de cuenta nueva mejorado.

3.1.1.5 Proceso de cuenta nueva mejorado

10	Proceso de creación de cuenta nueva															
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa														
<p>Cuando ya se ha cerrado una venta de manera directa o través de las llamadas redes satélite con un cliente, es necesario verificar ciertos requerimientos de papelería e ingresar los datos y los servicios adquiridos a la base de datos para que posteriormente se lleve a cabo la instalación y facturación mensual de los mismos. Todas estas actividades y operaciones forman parte del proceso llamado cuenta nueva. El proceso de cuenta nueva es el enlace entre el proceso de venta ya sea de manera directa o a través de redes satélite con el proceso de instalación.</p>																
<table border="0"> <tr> <td><u>Área Involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Asistente de ventas</td> </tr> <tr> <td>Financiero</td> <td>Encargada de Cuenta Nueva</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Vendedores Freelance</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gerente de Cobros</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gerente d de Ventas</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Digitador</td> </tr> </table>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Asistente de ventas	Financiero	Encargada de Cuenta Nueva		Vendedores Freelance		Gerente de Cobros		Gerente d de Ventas		Digitador
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>															
Ventas	Asistente de ventas															
Financiero	Encargada de Cuenta Nueva															
	Vendedores Freelance															
	Gerente de Cobros															
	Gerente d de Ventas															
	Digitador															
<ol style="list-style-type: none"> 1 Los contratos que presente anomalías y datos faltantes o confusos no deben ser ingresados en la base de datos. 2 Si existen descuentos en la venta se debe especificar que tipo de descuento, la firma y nombre de la persona que autorizó el descuento. 3 Se debe informar de los proyectos de promoción a la encargada de Cuenta Nueva. 4 La recepción de contratos por la Encargada de Cuenta Nueva se establece hasta las cuatro de la tarde. 5 La renegociación es únicamente con el cliente es responsabilidad del Gerente de Cobros y Gestor de Cobros asignado. 6 La creación de códigos para nuevos servicios es responsabilidad del Gerente de Sistemas. 																

Proceso de creación de cuenta nueva					
Hoja: 1/3		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Entrega y recepción de documentación	1 Entregar a la asistente de ventas los siguientes documentos: >Registro de ventas Para venta residencial: >contrato >copia de recibo de agua, luz o teléfono >boleta de depósito >copia de documento de identificación >copia comercial en caso el pago haya sido efectuado con tarjeta de crédito. Venta Empresarial: >contrato legal >boleta de depósito >copia cédula del representante legal >copia de patente de comercio o sociedad >copia de la representación legal			Vendedores Freelance	Ventas
	2 Obtener firma de recibido de la asistente de ventas.	2			
Revisión general	3 Revisar contrato chequeando datos y espacios en blanco. Los datos a chequear son: >Nombre de usuario >Nombre para facturación >Nacionalidad >Estado Civil >Dirección Fiscal >Dirección de Instalación >Dirección de Cobro >Nit >No. de Cédula o pasaporte >No. de celular >No. de teléfono de residencia >No. de teléfono de oficina >Tabla de precios >Forma de pago	3		Asistente de ventas	
	4 Revisar papelería >recibos de agua, luz o teléfono >boleta de depósito >fotocopia documento de identificación	4			
	5 Verificar los siguientes datos del cliente en base de datos: >nombre completo, dirección, nit y código	5			
	6 Verificar cobertura en mapa digital de líneas	6			
	7 ¿Existe cobertura? Si: continúa siguiente operación No: notificar al vendedor e iniciar trámite de devolución y fin del proceso	7			
	8 ¿Ya existe el cliente en base de datos? Si: continúa operación 9 No: continúa operación 24	8			
	9 Revisar estado del contrato: >expirado, bloqueado, incobrable, vigente	9			
	10 Revisar saldo de cuenta	10			
	11 ¿Existe saldo pendiente? Si: ir a operación 12 No: continúa operación 23	11			
	12 Imprimir saldo de cuenta y llenar hoja de rechazo.	12			
Cuenta rechazada	13 Obtener copia de saldo de cuenta y hoja de rechazo.	13			
	14 Transferir a Gerente de Cobros los documentos originales y copia de saldo de cuenta y hoja de rechazo al Gerente de Ventas o a Gerente de Redes Satélite según corresponda	14	Si los contratos pertenecen a Redes Satélite se deben entregar al Gerente de dicha área, en caso contrario se entregan a Gerente de ventas.		

Proceso de creación de cuenta nueva					
Hoja: 2/3			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Cuenta Rechazada	15	Revisar saldo de cuenta			Gerente de Cobros
	16	Verificar llamadas de cobros y call center en base de datos			
	17	¿Hubo cancelación del servicio por parte del cliente? Si: continúa operación 18 No: ir a operación 20			
	18	Cancelar el saldo pendiente y elaborar recibo de ajuste.			
	19	Verificar el origen de esta falla y tomar acciones correctivas continúa operación 23		Si el cliente efectivamente canceló el servicio, no debería de existir deuda pendiente	
	20	Trasladar responsabilidad a Gestor de Cobros asignado para que inicie negociaciones con el cliente.			Gestor de cobros
	21	Renegociar con el cliente.			
	22	¿La renegociación fue positiva? Si: efectuar proceso de cobro y continúa operación 23 No: fin del proceso			
	23	Asignar mismo código y continúa operación 25			Gerente de Cobros
	24	Indicar que se debe generar nuevo código y continúa operación 26			
25	Enviar a asistente de ventas				
Reporte definitivo	26	Generar reporte diario de ventas			Asistente de ventas
	27	Llenar e imprimir hoja de registro de datos en excel.			
	28	Adjuntar con la hoja de registro de datos los siguientes documentos: >contrato, voucher de pago, copia de recibo de agua, luz o teléfono, copia de documento de identificación, copias amarilla y celeste del recibo de pago.			
	29	¿El contrato pertenece a redes satélite? Si: continúa operación 30 No: continúa operación 31			
	30	Elaborar y enviar a Gerente de Redes Satélite registro de las ventas de esas redes recibidas y procesadas			
	31	Entregar papelería a Encargada de Cuenta Nueva			
	32	Clasificar documentos dependiendo si la venta es de cable, Internet o redes satélite.			Encargada Cuenta Nueva
	33	Inspeccionar documentación presentada			
	34	¿Es un servicio que no tiene código en base de datos? Si: llenar registro para nuevos servicios y trasladar a Gerente de Sistemas No: continúa operación 36			Gerente de Sistemas
	35	Crear código en base de datos y trasladar a Encargada de cuenta nueva			
36	Generar orden y código correlativo				
37	Sellar cada copia del contrato				Financiero

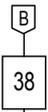
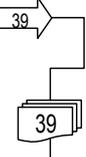
		Proceso de creación de cuenta nueva			
		Hoja: 3/3	Fecha de elaboración:	mm/aa	
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Registro cuenta nueva	38 Separar los siguientes documentos > copia celeste recibo de pago y copia blanca del contrato > recibo de pago amarillo y voucher del banco > copia celeste del contrato > copia amarilla del contrato		Inmediatamente después de esta notificación debe dar Gerente de Redes Satélite.	Cuenta Nueva	Financiera
	39 Enviar los documentos según corresponda: 40.1) copia recibo de pago celeste y contrato copia blanca a Digitador. 40.2) recibo de pago amarillo y copia voucher banco a contabilidad 40.3) copia celeste del contrato a asistente de instalaciones 40.4) copia amarilla contrato a asistente de ventas.				
	40 Ingresar al sistema estado de cuenta del nuevo cliente comparando con copia blanca			Digitador	Sistemas
	41 Archivar en cajas por mes				
	42 Traslado de copia blanca del contrato a Encargado de Cuentas Nuevas				
	43 Adjuntar copia blanca del contrato con el resto de papelería que no fue enviada			Encargada Cuenta Nueva	Financiera
	44 Archivar documentos				
			Continúa proceso de instalación (No. 11)		

Figura 37. Registro para nuevos servicios (operación 34)

Generación de código para nuevos servicios	
Descripción servicio:	<input type="text"/>
código asignado:	<input type="text"/>
Firma recibido Gerente de Sistemas:	_____ Fecha: ___/___/___ hora:__:__
Entregado a Cuentas Nuevas	Fecha: ___/___/___ hora:__:__

- **Descripción de cambios propuestos**

- a) Entre los cambios más significativos está la integración del proceso de venta a través de redes satélite al proceso de cuenta nueva a través del registro de ventas de redes satélite sugerido (operación 30). Las actividades adicionales que se realizaban en el proceso de venta a través de redes satélites (ver proceso mapeado operaciones 4-16) forman parte del proceso de instalación.
- b) En la operación 12 se diseñó un nuevo formato para las ventas rechazadas por saldo.
- c) Las renegociaciones se transfieren hacia el área de cobros específicamente (operaciones 14-22).

- c) El Gerente de Ventas no ejecuta ninguna operación en este proceso mejorado. Lo que elimina la duplicidad de funciones que se puede observar en el proceso mapeado.
- d) La operación 19 fue estructurada para la vigilancia y corrección de fallas en el departamento de cobros relacionada con los cobros y cancelaciones de servicio de clientes.
- e) Las operaciones 34-35 fueron establecidas para el procesamiento de nuevos servicios que requieren de un nuevo código para el ingreso a la base de datos respectiva.
- f) La operación 6 tiene el objetivo de verificar de manera más precisa las áreas de cobertura de servicio mediante la utilización de un mapa digital de líneas.
- g) Ejecución del programa de mantenimiento preventivo de *hardware* y *software* (ver propuestas de mejoras informáticas).
- h) Creación de indicadores estadísticos para el control de tiempos y formato para el control de contratos (ver propuestas de mejoras informáticas).
- i) Supervisión directa de las operaciones 1-9 por parte del Gerente de Ventas.

3.1.1.6 Proceso de *telemarketing* para promoción y generación de venta del servicio empresarial mejorado.

3	Proceso de telemarketing para la promoción y generación de venta del servicio empresarial					
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa				
<p>La realización de una venta, es un evento complejo, en el cual intervienen elementos de carácter subjetivo. Circunstancia que se acentúa aún más si la venta se realiza vía telefónica y a clientes empresariales. Para contrarrestar los efectos de esta situación es necesaria la ejecución de ciertas actividades y operaciones. Estas actividades y operaciones componen el proceso para la promoción y generación de venta del servicio empresarial.</p>						
<table> <tr> <td><u>Área Involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Agentes de Telemarketing</td> </tr> </table>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Agentes de Telemarketing
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>					
Ventas	Agentes de Telemarketing					
<ol style="list-style-type: none"> 1 La verificación de factibilidad se realiza a través del mapa digital de líneas. 2 Se debe evitar trasladar al cliente información imprecisa y confusa 3 Los costos de únicamente deben ser proporcionados por los ejecutivos de venta empresarial 4 En la información introductoria de motivo de llamada se hace una descripción breve y concisa del servicio empresarial 5 El cliente potencial siempre debe ser tratado con cortesía y educación 6 A los clientes debe brindársele un trato personalizado 7 Al solicitar datos personales del cliente, se le debe transmitir a éste la confianza y seguridad de que sus datos serán manejados de forma confidencial. 						

Proceso de telemarketing para la promoción y generación de venta del servicio empresarial					
Hoja: 1/1			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Búsqueda	1 Búsqueda de posibles clientes empresariales en diferentes fuentes de información.	Inicio 1	Las fuentes que se utilizan son base de datos de la cartera de clientes actuales, referencias, información de Cámara de Comercio, guía telefónica entre otros.	Agentes de telemarketing	Ventas
	2 Evaluar cobertura del cliente potencial en mapa digital de líneas	2	Ver norma 1.		
Llamada al cliente	3 Efectuar llamada a empresa potencial	9 12 3			
	4 Pedir traslado de llamada a encargado de Sistemas o Informática	4			
	5 Identificación ante la empresa potencial	5	Se hacen dos tipos de identificación : la de la empresa y la personal (nombre)		
	6 Identificación ante el encargado de Sistemas o Informática (cliente potencial)	6			
	7 Obtener nombre del cliente	7			
	8 Proporcionar información introductoria del motivo de la llamada	8	Ver norma 4.		
Confirmación por parte del cliente	9 ¿El cliente potencial, muestra interés en la llamada? >Si: continúa operación 11 >No: continúa operación 10 >?: indica que en ese momento no puede atender la llamada pero posee fuerte interés en el servicio, se anota número telefónico y reproceso operación 3	9 3 Si No	Esta operación debe realizarse con cortesía y educación Ver normas 2-3.		
	10 Despedirse del cliente y fin de proceso	12 10 Fin			
	11 Proporcionar información más amplia y detallada sobre el servicio empresarial	11			
	12 ¿Está el cliente interesado en la contratación de servicio empresarial? Si: fin de proceso y continúa proceso de venta empresarial. No: reproceso hacia operación 10. Ev: cliente indica que evaluará la propuesta de servicio y que llamará para informar decisión final, continúa reproceso operación 3.	12 Ev 3 Si No 10	Para la realización del reproceso hacia operación 3, se debe dejar un lapso de tiempo a criterio del asesor de telemarketing con el fin de evitar molestias al cliente potencial.		
		Fin	Continúa proceso de venta empresarial (No. 9) operación 4.		

- **Descripción de cambios propuestos**

- En la operación 2 se propone utilizar mapa digitales de líneas en lugar de la base de datos.

3.1.1.7 Proceso de *telemarketing* para la promoción y generación de venta del servicio residencial *CATV e Internet*

5	Proceso de telemarketing para la promoción y generación de venta del servicio residencial de CATV e Internet					
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa				
Este proceso indica la secuencia de operaciones para la promoción y generación de venta de internet y/o cable residencial.						
<table border="0"> <tr> <td><u>Área Involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Agentes de Telemarketing</td> </tr> </table>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Agentes de Telemarketing
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>					
Ventas	Agentes de Telemarketing					
<ol style="list-style-type: none"> Se debe evitar trasladar al cliente información imprecisa y confusa. En la información introductoria de motivo de llamada se hace una descripción breve y concisa del servicio a ofrecer. El cliente potencial siempre debe ser tratado con cortesía y educación. Cuando se efectúan llamadas con el cliente se deben realizar dos tipos de identificación la de la empresa y la personal (nombre y apellido) Los requisitos para realizar una venta son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> > copia documento de identificación > copia recibo agua, luz o teléfono > monto de pago: que es el pago anticipado más costo de instalación 						

		Proceso de telemarketing para la promoción y generación de venta del servicio residencial CATV e Internet				
		Hoja: 1/1	Fecha de elaboración:		mm/aa	
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área	
Búsqueda	1 Detectar clientes potenciales utilizando base de datos de la empresa, guía telefónica, y otras fuentes similares		Al utilizar la base de datos de la empresa, se detectan aquellos clientes que únicamente poseen un servicio, es decir a los clientes que poseen servicio de internet se les ofrece el de cable y viceversa.	Agentes de telemarketing	Ventas	
	2 Evaluar cobertura en mapa digital de líneas		Ver norma 1.			
Ejecutar llamada	3 Efectuar llamada al cliente potencial					
	4 Identificación ante el cliente		Se hacen dos tipos de identificación : la de la empresa y la personal (nombre)			
	5 Proporcionar información introductoria del motivo de la llamada					
	6 ¿El cliente potencial muestra interés en la llamada? >Si: continúa operación 8 >No: continúa operación 7 >?: indica que en ese momento no puede atender la llamada pero posee fuerte interés en el servicio, se anota número telefónico y reproceso operación 3					
	7 Despedirse del cliente y fin de proceso		Ver norma 4.			
Proporcionar información	8 Proporcionar información más amplia y detallada sobre el servicio de CATV/Internet (costos , ancho de banda, ofertas, tiempos de instalación, promociones, etc.)		Esta operación debe realizarse con cortesía y educación Ver normas 2-3.			
	9 ¿Está el cliente interesado en la contratación del servicio de CATV o Internet? >Si: continúa operación 10 >No: reproceso operación 7 Ev; cliente indica que evaluará la propuesta de servicio y llamará para informar decisión final, reproceso operación 3.		Para la realización del reproceso hacia operación 3, se debe dejar un lapso de tiempo a criterio del asesor de telemarketing con el fin de evitar molestias al cliente potencial.			
	10 Registrar los siguientes datos: Nombre, dirección de instalación, teléfono fecha y hora en que desea ser visitado por el vendedor freelance.					
Confirmación	11 Indicar al cliente los requisitos necesarios para realizar la venta Papelería: copia de documento de identificación (cédula o pasaporte), copia recibo: agua, luz o teléfono) Monto de pago: que es el pago anticipado más costo de instalación. Formas de pago: visa cuotas, etc.					
	12 Asignar vendedor					
	13 Contactar a vendedor freelance telefónicamente o personalmente		Continúa proceso de venta CATV e Internet residencial (No. 7)			

- **Descripción de cambios propuestos**

- a) La operación 1 sugiere la utilización de diversas fuentes para la detección de clientes potenciales.
- b) En la operación 12 se coloca una indicación para que dicha operación sea supervisada constantemente por el Gerente de Ventas, y de esta forma mejorar la asignación de ventas nuevas a los vendedores *freelance* por parte de las agentes de *telemarketing*.

3.1.1.8 Proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente

4	Proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente											
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa										
<p>Este proceso describe la realización de operaciones que deben ser llevadas a cabo por las operadoras de telemarketing cuando ingresa una llamada de un cliente potencial solicitando un servicio.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 35%;"><u>Área Involucrada</u></td> <td style="width: 65%;"><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Ventas</td> <td>Agentes de Telemarketing</td> </tr> <tr> <td>Mercadeo</td> <td>Gerentes de Mercadeo</td> </tr> <tr> <td>Cobros</td> <td>Vendedores Freelance</td> </tr> <tr> <td>Planta Externa</td> <td>Gerente Planta Externa</td> </tr> </table> <ol style="list-style-type: none"> 1 Es obligatorio realizar dos tipos de identificación cuando se tiene contacto con el cliente: la primera es la identificación de la empresa y la segunda es la personal (nombre y apellido). 2 El cliente debe ser tratado siempre con cortesía o educación. 3 Todas las dudas del cliente deben ser aclaradas de una manera sencilla y de fácil comprensión. 4 Al solicitar datos personales del cliente, se le debe de transmitir a éste la confianza y seguridad de que sus datos serán manejados de forma confidencial. 5 Los agentes de telemarketing no deben de proporcionar información de costos del servicio empresarial. 6 Los agentes de telemarketing deben asignar las ventas generadas únicamente a los ejecutivos freelance que tienen bajo su cargo. 			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Ventas	Agentes de Telemarketing	Mercadeo	Gerentes de Mercadeo	Cobros	Vendedores Freelance	Planta Externa	Gerente Planta Externa
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>											
Ventas	Agentes de Telemarketing											
Mercadeo	Gerentes de Mercadeo											
Cobros	Vendedores Freelance											
Planta Externa	Gerente Planta Externa											

Proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente					
Hoja: 1/2		Fecha de elaboración:		mm/aa	
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Recepción de llamada	1 Recepción de llamada	Inicio 1			
	2 Identificación ante el cliente	2	Se hacen dos tipos de identificación la de la empresa y la personal.		
	3 Solicitar nombre y número telefónico al cliente potencial	3	ver norma 4		
	4 Preguntar al cliente sobre el objeto de la llamada	4			
Detección de servicio	5 Determinar tipo de servicio solicitado: empresarial o residencial.	5			
	6 Si el servicio solicitado es: >residencial: continúa operación 12 >empresarial: continúa siguiente operación	6 residencial empresarial			
	7 Captar información necesaria del cliente para la prestación del servicio empresarial	7			
Procesamiento de llamada	8 Transferir llamada a ejecutivo de servicio empresarial asignado	8			
	9 ¿Está el ejecutivo de servicio empresarial disponible para responder la llamada? si: fin de proceso No: continúa operación 10	9 si No Fin	Con respuesta afirmativa da inicio proceso de venta empresarial (No. 9)		
	10 Tomar nota de los siguientes datos del cliente: Nombre, Empresa, Teléfono, Fax, Correo Electrónico.	10			
	11 Enviar información de servicio empresarial por correo electrónico o fax e informar a ejecutivo de venta empresarial	11			
	12 Preguntar al cliente la zona donde desea el servicio	12			
	13 Proporcionar información detallada sobre el servicio de CATV/Internet (costos, ancho de banda, ofertas, tiempos de instalación, promociones, etc.)	13			
Verificación de cobertura	14 Verificar si existe cobertura en mapa digital de líneas	14			
	15 ¿Existe cobertura? Si: operación 22 No: fin de proceso ?: Hay duda acerca de la cobertura operación 16	15 si No Fin ?			
	16 Indicar al cliente que existe duda acerca de la cobertura y se le volverá a llamar	16 A			

Proceso de generación de venta a través de llamada directa del cliente						
Hoja: 2/2		Fecha de elaboración: mm/aa				
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área	
Verificación cobertura	17	Enviar por vía email la solicitud de cobertura y factibilidad de servicio a Gerente de Planta Externa			Agentes de telemarketing	Ventas
	18	Determinar cobertura y factibilidad de servicio		La factibilidad de servicio se determina mediante: 1) Observación Mapa digital de líneas 2) Comunicación por radio con los técnicos para verificar proximidad de las líneas de enlace		
	19	¿Es factible la realización de enlace? Si: calcular costo de instalación y continúa operación 20 No: continúa operación 20		Se hacen dos tipos de identificación : la de la empresa y la personal (nombre)		
	20	Enviar informes de factibilidad a Agentes de Telemarketing respectivas.				
	21	Llamar al cliente e informar sobre resultado de factibilidad: reproceso operación 15				
confirmación de servicio	22	Preguntar al cliente si desea el servicio y esperar respuesta. Si la respuesta es: positiva: continúa operación 23 negativa o cliente indica que volverá a llamar: fin del proceso.				
	23	Solicitar y registrar: nombre, dirección de instalación, teléfono, fecha y hora en que desea ser visitado por el vendedor freelance.		Estas anotaciones se realizan en hoja electrónica de registros		
	24	Indicar al cliente los requisitos necesarios para realizar instalación: papelería: copia documento de identificación (cédula o pasaporte)				
	25	Determinar y establecer vendedor				
	26	Contactar a vendedor freelance telefónicamente o personalmente.				
			Continúa proceso de venta de CATV e Internet residencial (No. 7)			

- **Anexos**

Figura 38. Solicitud para verificación de cobertura (operación 17)

Solicitud para verificación de cobertura		
I Datos iniciales		
Solicita:	_____	
Área Telemarketing	_____	
Fecha de solicitud:	_____	
Hora de solicitud:	_____	
Dirección de cobertura para verificar:	_____	
II Resultado cobertura		
Existe cobertura	<input type="checkbox"/>	
Existe cobertura y cliente necesita de pago adicional	<input type="checkbox"/>	Especificar monto: _____
Área sin cobertura	<input type="checkbox"/>	
Responsable de verificación de cobertura:	_____	
Fecha de entrega solicitud:	_____	
Hora de entrega:	_____	

- **Descripción de cambios propuestos**

- Eliminación de las operaciones 17,18 y 22 del proceso mapeado, es decir que las solicitudes para la evaluación de cobertura se gestionan directamente con el Gerente de Planta Externa.
- Supervisión directa de las operaciones 17,18 y 25 por parte del Gerente de Ventas.
- La verificación de cobertura (operación 14) se realiza a través de un mapa digital de líneas.
- Creación de formato para solicitudes de evaluación de cobertura (operación 17).

3.1.1.9 Proceso de preparación y lanzamiento de proyectos de promoción

Los cambios planteados son los siguientes:

- a) Monitoreo y supervisión constante por parte de Gerencia General a las actividades y operaciones de este proceso.

- b) Difusión del proyecto de promoción por parte del Gerente de Mercadeo al personal de otras áreas administrativas mediante reuniones informativas programadas conjuntamente con el Gerente de Área responsable.

3.1.1.10 Proceso de renovaciones de forma de facturación

El proceso de renovaciones de forma de facturación, en esta propuesta, está organizado para que se incluya en los procesos del área de cobros, ya que las actividades y operaciones son propias de dicha instancia administrativa. Lo que se pretende con esta reestructuración es lograr una mejor limitación de responsabilidades y eliminar la interferencia de funciones que se origina cuando este proceso es ejecutado por personal de *telemarketing*.

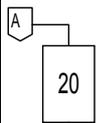
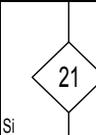
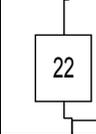
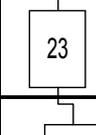
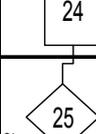
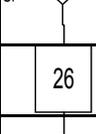
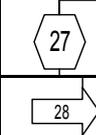
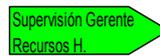
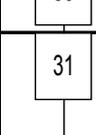
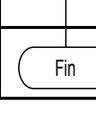
3.1.1.11 Proceso de mantenimiento y servicio a clientes empresariales

En este planteamiento de mejora, este proceso se integra al área de *Call Center* Técnico, lo que se pretende es agilizar los trámites para la resolución de problemas de servicio y eliminar la simultaneidad en la resolución de los mismos, además de delimitar la responsabilidad para la resolución de problemas de carácter técnico únicamente a la Dirección de Operaciones (ver que en el mapeo de procesos la responsabilidad se comparte con el área de ventas).

3.1.1.12 Proceso de reclutamiento y selección de personal mejorado

33	Proceso de reclutamiento y selección de personal																	
	Normas y Generalidades	Fecha de elaboración: mm/aa																
<p>El proceso de reclutamiento y selección de personal indica la forma y secuencia con que se deben realizar las actividades y operaciones involucradas en esas funciones.</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Área Involucrada</u></td> <td><u>Recurso Humano involucrado</u></td> </tr> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td>Gerente de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td>Área con demanda de Recurso Humano</td> <td>Asistente de Recursos Humanos</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Director o Gerente de Área involucrado</td> </tr> </table> <p>1 El plan de selección debe contener la siguiente información: fuentes de reclutamiento, características del puesto, costos.</p> <p>2 Los aspirantes al cargo deben entregar a Recursos Humanos la solicitud de empleo conjuntamente con los siguientes documentos adjuntos:</p> <table border="0"> <tr> <td>> fotocopia cédula de vecindad o pasaporte</td> <td>> fotocopia de diplomas diversificado y/o títulos universitarios</td> </tr> <tr> <td>> antecedentes policíacos o penales</td> <td>> certificados de notas (si se solicitan)</td> </tr> <tr> <td>> currículum</td> <td>> fotografía reciente</td> </tr> <tr> <td>> cartas de recomendación</td> <td></td> </tr> </table> <p>3 Cuando el departamento solicitante de puesto lo considere necesario se realizarán pruebas de conocimientos técnicos. Los cuestionarios para estas pruebas serán elaborados y calificados por un Gerente de departamento respectivo con la supervisión de Gerencia de Recursos Humanos.</p>			<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Área con demanda de Recurso Humano	Asistente de Recursos Humanos		Director o Gerente de Área involucrado	> fotocopia cédula de vecindad o pasaporte	> fotocopia de diplomas diversificado y/o títulos universitarios	> antecedentes policíacos o penales	> certificados de notas (si se solicitan)	> currículum	> fotografía reciente	> cartas de recomendación	
<u>Área Involucrada</u>	<u>Recurso Humano involucrado</u>																	
Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos																	
Área con demanda de Recurso Humano	Asistente de Recursos Humanos																	
	Director o Gerente de Área involucrado																	
> fotocopia cédula de vecindad o pasaporte	> fotocopia de diplomas diversificado y/o títulos universitarios																	
> antecedentes policíacos o penales	> certificados de notas (si se solicitan)																	
> currículum	> fotografía reciente																	
> cartas de recomendación																		

Proceso de reclutamiento y selección de personal					
Hoja: 1/2			Fecha de elaboración: mm/aa		
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Requisición	1 Llenar y aprobar la solicitud de requisición de personal			Gerente con requerimientos de personal	Área involucrada
	2 Trasladar solicitud de requisición de personal a Recursos Humanos				
Elaboración y ejecución plan de selección	3 Elaborar plan de selección			Gerente de Recursos H.	
	4 ¿Se solicita un nuevo puesto? Si: realizar investigación de salarios y continúa siguiente operación No: continúa siguiente operación		La investigación de salarios se realiza en base a las políticas de la empresa y de acuerdo a los salarios vigentes en el mercado laboral.		
	5 Verificar si existen posibles candidatos: >dentro de los colaboradores de la empresa >conocidos de los colaboradores >aplicantes enviados por universidades >currícula existente en base de datos				
	6 ¿Existen candidatos potenciales y no se requiere contactar fuentes de reclutamiento? Si: continúa operación 13 No: continúa siguiente operación				
	7 Contactar las fuentes de reclutamiento		Entre las posibles fuentes de reclutamiento están: medios de comunicación, agencias para reclutamiento de personal, universidades, etc.		
	8 Captar candidatos para que llenen solicitud de empleo				
	9 Recepción de solicitud de empleo y papelería requerida				
Recepción	10 Verificar si documentación está completa: >solicitud de empleo >fotocopia de cédula de vecindad >antecedentes penales y policíacos			Gerente Asistente de Recursos Humanos	
	11 Analizar currícula presentada				
Preselección	12 Chequear referencias laborales y personales			Asistente Recursos H.	Recursos Humanos
	13 Preseleccionar a los candidatos que reúnen los requisitos establecidos en el perfil del cargo				
	14 ¿El candidato fue preseleccionado para el puesto? Si: continúa operación 15 No: continúa operación 18				
	15 ¿El candidato fue descartado del proceso de selección y posee email? Si: enviar email agradeciendo su interés en vincularse a la empresa No: efectuar llamada telefónica agradeciendo su interés en vincularse a la empresa		Asimismo se debe informar que la vacante fue dada a otra persona y que el expediente del candidato será tomado en cuenta en oportunidades futuras		
	16 Verificar en base de datos si candidato descartado ya existe en base de datos				
	17 ¿El currículum del candidato ya está ingresado en base de datos? Si: fin del proceso No: ingresar en base de datos y fin del proceso				
	18 Solicitar al candidato que llene formulario de aspectos socioeconómicos				
	19 Realizar entrevista general de candidatos				

Proceso de reclutamiento y selección de personal					
Hoja: 2/2		Fecha de elaboración: mm/aa			
Actividad	Operación	Flujograma	Observaciones	Responsables	Área
Preselección	20 Realizar entrevista de área específica a los candidatos y candidatas			Gerente de Área	Área involucrada
	21 ¿El candidato aplica para un puesto de autoridad? Si: continúa operación 22 No: continúa operación 23			Gerente Recursos H.	Recursos Humanos
	22 Realizar entrevista adicional		Esta entrevista la debe realizar un Gerente o Director de Área que se considere necesario (exceptuando al Gerente de Recursos Humanos y el Gerente de Área o Director donde aplica el candidato).	Gerente o Director Área	Área involucrada
	23 Evaluar socioeconómicamente a los candidatos en base al formulario de aspectos socioeconómicos			Gerente Recursos H.	Humanos
	24 Evaluar a los candidatos en pruebas		Una empresa externa es la encargada de realizar esta evaluación	Gerente Recursos H.	Área involucrada
	25 ¿Es necesario evaluar al candidato en conocimientos técnicos? Si: continúa siguiente operación No: continúa operación 27			Gerente Recursos H.	Recursos Humanos
	26 Evaluar y calificar al candidato			Personal involucrado	Área Involucrada
	27 Elaborar reporte de candidatos elegibles			Gerente Recursos H.	Recursos Humanos
	28 Enviar expedientes al Jefe inmediato de la posición vacante con formulario de control.			Jefe inmediato colaborador	Área Involucrada
	29 Realizar entrevista final a los candidatos y candidatas		Esta entrevista final debe ser realizada por el Jefe Inmediato y las personas que él o ella crean necesarios dentro de su departamento,	Autoridades inmediatas al puesto	Área involucrada
Selección	30 Realizar elección final del candidato				
	31 Llenar formulario de acción de personal autorizando contratación				
			Continúa proceso de contratación No. 32		

- Anexos

**Figura 39. Formato para el chequeo de referencias personales
(operación 12)**

Chequeo de referencias personales				
Fecha:	<input style="width: 90%;" type="text"/>			
Nombre Candidato:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
Puesto para el que aplica:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
Persona que proporciona referencias:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
Ocupación:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
Teléfono:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
Tiempo de conocer a la persona:	<input style="width: 80%;" type="text"/>			
Conoce al candidato por:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente
Honradez				
Responsabilidad				
Salud				
Comentarios adicionales:	<input style="width: 95%;" type="text"/>			

**Figura 40. Formato para el chequeo de referencias laborales
(operación 12)**

Chequeo de referencias laborales				
Fecha: <input style="width: 80px; height: 15px;" type="text"/>				
Nombre Candidato: _____				
Puesto para el que aplica: _____				
I Empleo anterior				
Empresa: _____				
Puesto: _____				
Jefe Inmediato: _____				
Persona que proporciona referencias: _____				
Puesto: _____				
Teléfono: _____				
	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Deficiente
Puntualidad				
Orden				
Honradez				
Responsabilidad				
Creatividad				
Colaboración				
Trabajo en equipo				
Relaciones interpersonales				
Proactividad				
Seguimiento de instrucciones				
Desempeño en General				
Salud				
II Datos Adicionales				
Tiempo que laboró en la empresa: _____				
Motivo de Retiro	renuncia	<input style="width: 60px; height: 15px;" type="text"/>		
	despido	<input style="width: 60px; height: 15px;" type="text"/>		
especificar motivo: _____				
Observaciones adicionales: _____				

Figura 42. Solicitud de requisición de personal hoja 1 (operación 1)

Fecha de cerrada la vacante: _____	
Nombre de la persona que ocupó la vacante: _____	
Departamento de Recursos Humanos	
Solicitud de requisición de personal	
No. RRHH1 Anexo 1	
Persona que la emite:	_____
Puesto que ocupa:	Director <input type="checkbox"/> Gerente <input type="checkbox"/>
Área solicitante:	_____
Fecha de emisión requisición:	_____
Fecha límite para que la vacante sea llenada:	_____
Nombre del puesto:	_____
I. Motivo por el cual se solicita la requisición de personal	
Renuncia	<input type="checkbox"/>
Despido	<input type="checkbox"/>
Ascenso	<input type="checkbox"/>
Traslado	<input type="checkbox"/>
Nuevo puesto	<input type="checkbox"/>
Otro (especificar):	_____
II. Clase de contrato solicitado	
Indefinido	<input type="checkbox"/>
Temporal	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar):	_____ especificar plazo: _____
III. Cantidad de plazas que se solicitan: _____	
IV. Puesto Nuevo (Este inciso únicamente deber ser llenado en caso se solicite un nuevo puesto).	
<u>Atribuciones del puesto</u>	

Figura 45. Solicitud de empleo hoja 1 (operación 8)

Solicitud de Empleo			
Complete el formulario con letra de molde.			
Fecha: _____			
Puesto al que aplica: _____			
I. Datos personales			
Apellidos _____		Nombres _____	
Dirección actual: _____			
Teléfono casa: _____		celular: _____	correo electrónico: _____
Fecha de Nacimiento _____		Lugar: _____	Departamento _____
Nacionalidad: _____		Estado Civil: soltero <input type="checkbox"/>	divorciado <input type="checkbox"/>
		casado <input type="checkbox"/>	viudo <input type="checkbox"/>
		unido <input type="checkbox"/>	separado <input type="checkbox"/>
No. Cédula de Vecindad: <input type="text"/>		extendida en : _____	
No. Afiliación del IGGS <input type="text"/>		No. Afiliación IRTRA <input type="text"/>	
NIT <input type="text"/>			
Si no posee nacionalidad guatemalteca, adjunte a esta solicitud los documentos que lo amparan para trabajar legalmente en el país y complete los siguientes datos:			
No. Pasaporte: _____		visa de trabajo No: _____ emitida en : _____	
¿Tiene residencia guatemalteca? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> Cantidad de años de tener residencia guatemalteca: _____			
II. Información grupo familiar			
Nombres y apellidos cónyuge: _____			
Lugar de trabajo: _____			
Puesto que ocupa: _____			
Profesión y oficio: _____			
¿Cuántos hijos tiene? <input type="text"/>			

Figura 46. Solicitud de empleo hoja 2 (operación 8)

III. Datos de preparación académica																		
Primaria <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Posgrado <input type="checkbox"/>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left; padding: 2px;">Años de estudio:</th> <th style="text-align: left; padding: 2px;">título obtenido</th> <th style="text-align: left; padding: 2px;">institución</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td style="height: 15px;"> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Años de estudio:	título obtenido	institución													
Años de estudio:	título obtenido	institución																
¿Estudia actualmente? Si: <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>		Institución: _____ Especifique carrera: _____																
Idiomas:	básico	intermedio	avanzado															
Inglés																		
Otro:																		
IV. Datos laborales																		
Complete los siguientes datos de sus tres empleos más recientes																		
Nombre de la empresa: _____		Dirección empresa: _____																
Puesto desempeñado: _____		Teléfonos: _____																
Motivo de Retiro: _____		Fecha de Ingreso: _____																
Sueldo: _____		Fecha de Retiro: _____																
principales atribuciones: _____																		
Nombre de la empresa: _____		Dirección empresa: _____																
Puesto desempeñado: _____		Teléfonos: _____																
Motivo de Retiro: _____		Fecha de Ingreso: _____																
Sueldo: _____		Fecha de Retiro: _____																
principales atribuciones: _____																		
Nombre de la empresa: _____		Dirección empresa: _____																
Puesto desempeñado: _____		Teléfonos: _____																
Motivo de Retiro: _____		Fecha de Ingreso: _____																
Sueldo: _____		Fecha de Retiro: _____																
principales atribuciones: _____																		
IV. Datos Adicionales																		
Licencia de conducir automóvil:	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	número _____															
Licencia de conducir motocicleta:	si <input type="checkbox"/>	no <input type="checkbox"/>	número _____															
¿Posee automóvil o motocicleta? si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/>																		
V. Referencias Personales																		
Indique tres personas que no tengan parentesco con usted y que puedan brindar referencias de carácter personal																		
Nombre	dirección	teléfono																

Figura 47. Formulario de aspectos socioeconómicos (operación 18)

Formulario de aspectos socioeconómicos

A continuación se presentan una serie de preguntas referentes a su situación económica, por favor responda las mismas con sinceridad, la información que usted proporcione será manejada de manera confidencial y se tomará en cuenta para la selección de candidatos:

Nombre: _____
 Puesto para el que aplica: _____

1. Tipo de residencia donde habita:
 casa apartamento otro especifique: _____

2. ¿Su residencia es propia o alquilada? propia alquilada

3. ¿Con quién vive?
 cónyuge o conviviente
 hijos
 padres
 parientes especifique: _____
 amigos

4. ¿Cuántas personas viven con usted?

5. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

6. ¿Cuántos de sus hijos están en edad escolar?

7. Complete los siguientes datos acerca de sus hijos:

	Nombre	edad	estudia	trabaja	Lugar de trabajo	Grado	Centro de estudio	
							Público	Privado
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

8. Actualmente, ¿posee usted alguna deuda o préstamo? si no

Deuda institución _____ fecha de vencimiento _____
 Préstamo institución _____ fecha de vencimiento _____

- **Descripción de cambios propuestos**

- a) Eliminación de la carta de agradecimiento por participar en proceso de reclutamiento y selección, como sustitución se envían emails y se efectúan llamadas telefónicas (operación 15).
- b) Con respecto a la calificación de cuestionarios técnicos esta operación se realiza con supervisión del Gerente de Recursos Humanos (operación 26).
- c) La investigación de salarios se lleva a cabo únicamente cuando el proceso exige la creación de un nuevo puesto y tomando como base para su realización las políticas de la empresa. (operación 4).
- d) Diseño de un formato para el chequeo de referencias personales y laborales (operación 12).
- e) Creación de un formato para el control de expedientes y/u otras documentaciones (operación 1,28, 31). El objetivo es llevar el control sobre la entrega de documentación que ingresa o sale del área de Recursos Humanos, es un registro de fechas de entrega, fechas de devolución, nombre y cargos del personal responsable, área que envía o recibe la solicitud.
- f) Modificaciones a solicitud de empleo (operación 8), se redujo de 5 a 2 hojas, se suprimió lo referente a referencias comerciales y bancarias, y se introdujeron los siguientes campos: correo electrónico, afiliación IRTRA, No. De Pasaporte, No. de visa de trabajo (en caso el solicitante sea extranjero) entre otros.

- g) Elaboración de formulario de aspectos socioeconómicos (operación 18).
- h) Creación de operaciones 16-17 para el manejo de currícula recibida en base de datos (ver propuesta de mejoras informáticas).
- i) Rediseño de la solicitud de requisición de personal (operación 1).

3.1.1.13 Proceso de evaluación de desempeño del período de prueba mejorado

Se diseñaron dos formatos para la evaluación de desempeño para ser empleados en la operación 1 (ver proceso mapeado): el primero para ser utilizado de manera general y el segundo que evalúa aspectos específicos.

El procedimiento a seguir para la utilización de los mismos es el siguiente: el formato a nivel general se aplica a todo el personal, adicionalmente, si existe la necesidad de evaluar aspectos de carácter técnico, servicio al cliente o ventas se utiliza también el formato a nivel específico.

El formato a nivel general posee dos secciones: A y B. La sección B es un complemento de la sección A, y se debe completar únicamente para los puestos gerenciales.

La forma de utilización de los formatos es la siguiente: se evalúa al colaborador de 1-100 en las secciones correspondientes; luego se procede a operar la columna total que se obtiene multiplicando el peso por la calificación y se obtiene la sumatoria de dicha columna que es la puntuación final del colaborador.

En el caso del formato a nivel general si se está evaluando un puesto gerencial, se saca un promedio de las secciones A y B, el promedio debe ser mayor o igual a 59 puntos en el caso de colaboradores a nivel operativo la calificación total debe ser mayor o igual a 57 puntos para considerar al candidato a una contratación definitiva, en el caso de los puestos que utilizan tanto el formato general como específico la puntuación en la evaluación general deberá ser también de 57 puntos o más y en la evaluación específica se debe puntuar con 61 puntos o más en la(s) sección(es) correspondientes.

Figura 48. Evaluación de desempeño período de prueba (nivel general)

Evaluación de desempeño período de prueba (nivel general)				
Nombre del colaborador:		Puesto:		Periodo de Evaluación:
				Del / / al / /
Departamento:		Evaluado por:		Cargo del evaluador
A				
Aspectos de desempeño	Peso	calificación 1-100	total	Descripción
1 Puntualidad	0,05			El candidato cumple con los horarios de entrada y entrega los trabajos en fechas designadas
2 Calidad en el desarrollo de labores asignadas	0,2			Las tareas son realizadas buscando siempre la excelencia
3 Cumplimiento de normas y políticas	0,15			Las normas, políticas y procedimientos son respetados y seguidos
4 Creatividad	0,05			Busca soluciones metodologías innovadoras y fuera de lo común
5 Relaciones Personales	0,1			Interactúa socialmente con los compañeros de trabajo de manera positiva
6 Trabajo en equipo	0,09			Coopera con los compañeros de trabajo en la consecución de metas e intereses de grupo
7 Motivación	0,03			Demuestra entusiasmo, constancia, dedicación para el desarrollo de tareas
8 Orden y limpieza	0,05			Las actividades son realizadas con orden y limpieza
9 Responsabilidad	0,05			El candidato asume los actos y consecuencias de sus decisiones
10 Atención al cliente	0,13			Demuestra interés en el cliente y resuelve sus requerimientos de manera oportuna y precisa
11 Colaboración	0,05			Coopera aún cuando no se le sea requerido
12 Comunicación	0,05			Se expresa abiertamente y de manera clara
sumatoria	1			
B				
Aspectos de desempeño	Peso	calificación 1-100	total	Descripción
1 Liderazgo y manejo de personal	0,25			Maneja el personal hacia la consecución de metas y determinadas conductas
2 competencia para la planeación	0,2			Posee visión, establece objetivos, y diseña planes y estrategias para conseguirlos
3 organización	0,15			Crece sistemas de trabajo para el logro de objetivos
4 Orientación hacia resultados	0,15			Planifica y organiza para obtener los resultados deseados
5 Negociación de conflictos	0,25			Primero escucha y luego analiza detenidamente antes de tomar las decisiones convenientes
sumatoria	1			

Si el colaborador ocupa un puesto Gerencial complete los siguientes aspectos

<p>Colaborador nivel operativo</p> <p>Puntuación sección A <input type="text"/></p> <p>Se aprueba con 57 puntos</p>	<p>Colaborador nivel gerencial</p> <p>Puntuación sección A <input type="text"/></p> <p>Puntuación sección B <input type="text"/></p> <p>Promedio <input type="text"/></p> <p>Se aprueba con 57 puntos</p> <p>Se aprueba con 60 puntos</p> <p>Se aprueba con 59 puntos promedio</p>
--	---

Figura 49. Evaluación de desempeño período de prueba (nivel específico)

Evaluación de desempeño período de prueba (nivel específico)			
Nombre del colaborador:	Puntos:	Período de Evaluación:	
Departamento:	Evaluado por:	Del / / al / /	Cargo del evaluador
Ventas			
Aspectos de desempeño	Peso	calificación 1-100	Total
1. Aplica eficientemente técnicas y estrategias de ventas	0.1		
2. Monitorea a la competencia	0.08		
3. Conocimiento de las tendencias de mercado	0.02		
4. Identificación de necesidades del cliente	0.3		
5. Utilización de bases de datos de la empresa	0.05		
6. Conocimiento de la tecnología de los servicios ofrecidos por la empresa	0.1		
7. Presentación	0.02		
8. Preparación y comunicación adecuada de exposiciones de ventas	0.1		
9. Habilidades de negociación y convencimiento	0.07		
10. Cordialidad en el trato con el cliente	0.05		
11. Inicia por alcanzar y superar metas	0.05		
12. Investigación e identificación de ventas potenciales de ventas	0.08		
sumatoria	1		
Puntuación			
Se aprueba con 61 puntos			
Servicio al Cliente			
Aspectos de desempeño	Peso	calificación 1-100	Total
1. Cordialidad en el trato con el cliente	0.02		
2. Disposición para escuchar y resolver necesidades y problemas de los clientes	0.2		
3. Capacidad para la realización de actividades simultáneamente	0.02		
4. Manejo de clientes difíciles	0.3		
5. Exactitud de información	0.06		
6. Salud e identificación antes al cliente	0.01		
7. Inicia por alcanzar y superar metas	0.02		
8. Empleo de procedimientos técnicos	0.25		
9. Orden y limpieza en el área de trabajo	0.07		
10. Utilización y cuidado de los equipos de trabajo	0.05		
sumatoria	1		
Puntuación			
Se aprueba con 61 puntos			
Técnico			
Aspectos de desempeño	Peso	calificación 1-100	Total
1. Realiza sus actividades en orden y limpieza	0.1		
2. Cumple con las indicaciones brindadas	0.08		
3. Cuida y emplea adecuadamente las herramientas de trabajo	0.3		
4. Sigue y cumple con los procedimientos de seguridad	0.06		
5. Conocimiento de la tecnología de los servicios ofrecidos por la empresa	0.1		
6. Cordialidad en el trato con el cliente	0.08		
8. Optimización de material	0.1		
9. Conocimientos de los procedimientos técnicos, material, equipos	0.13		
10. Manejo de clientes difíciles	0.05		
sumatoria	1		
Puntuación			
Se aprueba con 61 puntos			

3.1.2 Indicadores estadísticos

3.1.2.1 Tiempo transcurrido desde la firma del contrato con el cliente hasta la entrega del mismo a asistente de ventas (T_{EV})

Es el tiempo en días que transcurre desde la operación 3 a la 30 del proceso de venta de *Internet* y cable residencial (ver mapeo de procesos).

Y está definido por:

T_{EV} = fecha entrega de contrato por *freelance* - fecha firma del contrato por el cliente

El tiempo promedio transcurrido está dado por:

$$\overline{T_{EV}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_{EV_i}}{n}$$

Siendo n el número de contratos mensualmente.

Este tiempo medio de entrega ($\overline{T_{EV}}$), deberá ser menor que 1 día.

Si $\overline{T_{EV}} > 1$ día indica que no se está cumpliendo con las normas establecidas y es necesario aplicar procedimientos ya sea de tipo correctivo o preventivo. Si por el contrario $\overline{T_{EV}} \leq 1$ día se establece que el tiempo medio de entrega de contratos está dentro de los límites definidos.

Como complemento a este indicador, se sugiere la aplicación de un porcentaje de cumplimiento (%C) en los tiempos de entrega, lo que busca este porcentaje es definir la relación entre la cantidad de contratos que cumplen con los estándares entre la totalidad de contratos recibidos:

$$\%C = \frac{\beta}{n} * 100$$

Donde β , la cantidad de contratos que cumplen con la siguiente relación $0 \leq T_{EV} \leq 1$ y $75\% \leq \%C \leq 100\%$

3.1.2.2 Tiempo transcurrido desde la recepción del contrato por asistente de ventas hasta la entrega del mismo a encargado de Cuenta Nueva (TP_V)

Su objetivo es la medición del tiempo que transcurre desde las operaciones 3 a la 30 del proceso de cuenta nueva (ver capítulo 3).

T_{PV} = fecha de recepción encargada cuenta nueva - fecha de entrega por *freelance*

De la anterior relación es posible establecer un tiempo medio ($\overline{T_{PV}}$):

$$\overline{T_{PV}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_{PVi}}{n}$$

Siendo n el número de contratos procesados en el mes, nuevamente:

Si $\overline{T_{PV}} > 1$ día existen deficiencias que incrementan el tiempo de procesamiento.

Si $\overline{T_{PV}} \leq 1$ día el tiempo está dentro de los límites establecidos.

Al igual que el inciso anterior, es necesario, establecer un porcentaje de cumplimiento en el procesamiento de las ventas (%C_v), es decir la relación entre la cantidad de contratos que cumplen con los estándares entre la totalidad de contratos recibidos:

$$\%C_{pv} = \frac{\phi}{n} * 100$$

Donde ϕ es la cantidad de contratos que fueron procesados dentro del estándar establecido $0 \leq T_{PV} \leq 1$ día y $75\% \leq \%C_{pv} \leq 100\%$

3.1.2.3 Tiempo transcurrido desde la entrega del contrato por el asistente de ventas a Encargado de Cuenta Nueva hasta la generación de orden de instalación (T_{CN})

Se refiere al tiempo que toma la realización de las operaciones 30-38 del proceso de cuenta nueva.

T_{CN}= fecha generación orden de trabajo - fecha de recepción cuenta nueva.

A partir de lo cual se obtiene el tiempo medio:

$$\overline{T_{CN}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_{CNi}}{n}$$

Donde n representa el número de contratos en un período de tiempo.

Si $\overline{T_{CN}} > 1$ día, existen deficiencias que incrementan el tiempo de ingreso a la base de datos y la generación de la orden de trabajo.

Si $\overline{T_{CN}} \leq 1$ día, se está alcanzando el estándar establecido.

El porcentaje de cumplimiento en cuenta nueva se define como:

$$\%C_{CN} = \frac{\lambda}{n} * 100$$

Donde λ es la cantidad de contratos que cumplen con $0 \leq T_{CN} \leq 1$ día y $75\% \leq \%C_{CN} \leq 100\%$.

3.1.2.4 Tiempo que transcurre desde la generación de orden de trabajo hacia el cierre de la misma (T_{IN})

El objetivo de esta medición es el control del tiempo que transcurre desde la generación de la orden trabajo hasta cuando la orden es cerrada. Una orden es cerrada cuando ya se efectuó la instalación física del servicio.

T_{IN} = fecha de cierre de la orden - fecha generación orden de trabajo

El tiempo medio está dado por:

$$\overline{T_{IN}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_{INi}}{n}$$

El número de contratos en un período de tiempo se representa por n.

Si $\overline{T_{IN}} > 5$ días, existen fallas administrativas que incrementan el tiempo

Si $\overline{T_{IN}} \leq 5$ días, se cumple con el estándar.

El porcentaje de cumplimiento con el tiempo de instalación es:

$$\%C_{IN} = \frac{\rho}{n} * 100$$

Donde ρ es la cantidad de contratos que cumplen con $0 \leq T_{IN} \leq 5$ días y donde $75\% \leq \%C_{IN} \leq 100\%$.

3.1.2.5 Tiempo de respuesta de la empresa

Es el tiempo total que un cliente transcurre desde la firma del contrato por parte del cliente hasta el momento en que se realizó la instalación física del servicio.

Y esta dado por:

$$T_R = T_{EV} + T_{PV} + T_{CN} + T_{IN}$$

Para este caso específico, lo más importante a obtener, es el llamado porcentaje de cumplimiento que se establece como:

$$\%C_{TR} = \frac{\theta}{n} * 100$$

Donde θ es la cantidad de contratos que cumplen con $0 \leq T_R \leq 8$ días. Se define como 8 días el límite superior, ya que es el tiempo ofrecido al cliente en las diversas campañas de mercadeo y donde $75\% \leq \%C_{TR} \leq 100\%$.

3.1.2.6 Análisis de ventas

- a) **Situación actual:** con el propósito de recolectar información sobre el tiempo de respuesta actual de la empresa se consideró el análisis de una muestra de 345 ventas de los últimos 6 meses, la información estadística se presenta a continuación:

Tabla II. Análisis estadístico de ventas

	Días ó % obtenidos mediante el análisis	Estándar
\overline{T}_{EV}	2.32	1 días \leq
\overline{T}_{PV}	1.46	1 días \leq
\overline{T}_{CN}	0.04	1 días \leq
\overline{T}_{IN}	5.08	5 días \leq
C_{EV}	46%	75-100 %
C_{PV}	75%	75-100 %
C_{CN}	97%	75-100 %
C_{IN}	60%	75-100 %
C_{TR}	68%	75-100%

Figura 50. Gráfica T_{EV}

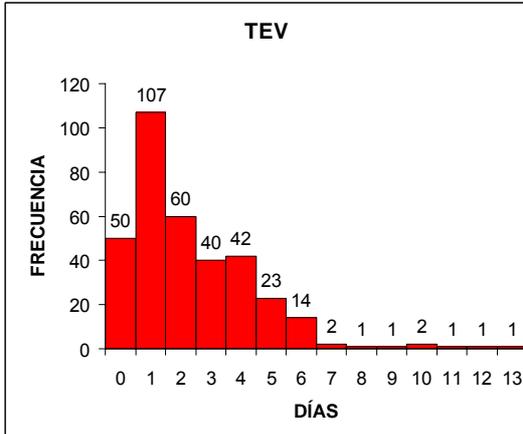


Figura 51. Gráfica T_{PV}

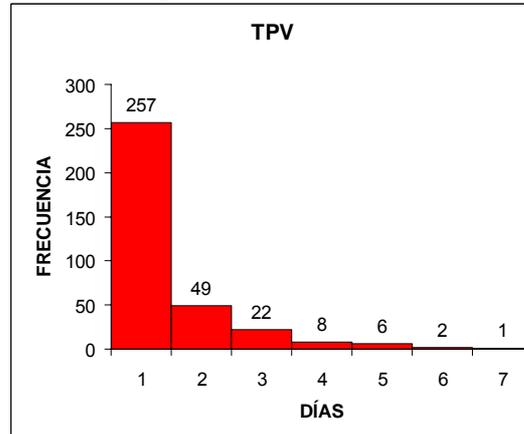


Figura 52. Gráfica T_{CN}

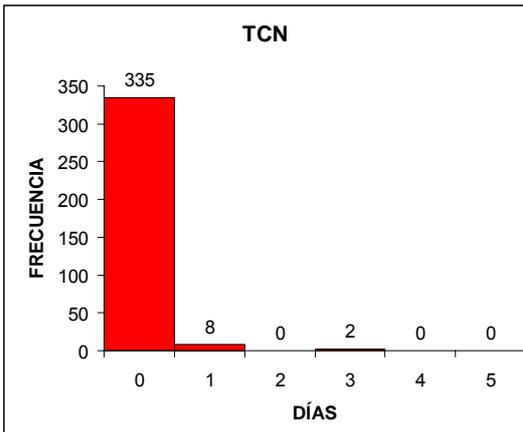


Figura 53. Gráfica T_{IN}

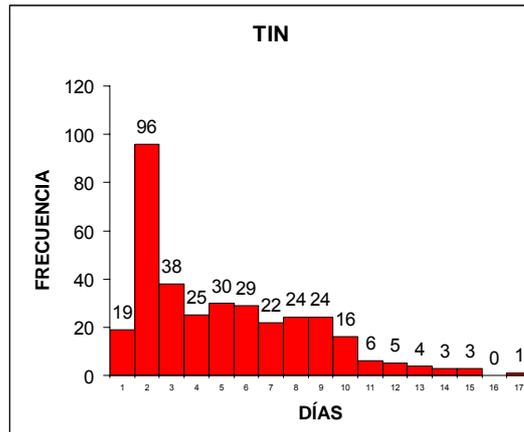
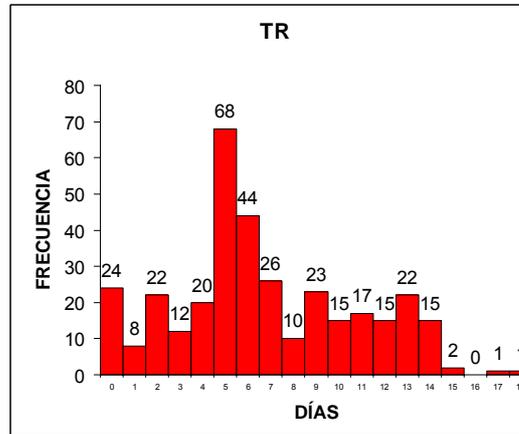


Figura 54. Gráfica T_R



- b) Justificación:** para la determinación de estándares se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: tiempo ofrecido por la competencia, las campañas publicitarias, los requerimientos del cliente, las políticas de servicio al cliente, entre otros.
- c) Mejoramiento y metas a corto plazo:** como se observa en la tabla II, es necesario elevar los porcentajes de cumplimiento C_{EV} , C_{IN} y el tiempo de respuesta, para ello es necesario la realización mensual de este análisis bajo la responsabilidad del Gerente de Ventas. Para alcanzar los estándares establecidos es necesario la consecución de metas a corto plazo. A continuación se muestra una propuesta de metas cuyo objetivo es alcanzar el límite inferior de los estándares establecidos en un plazo de 6 meses.

Tabla III. Propuesta de metas a corto plazo

	situación actual	meses						estándar
		1	2	3	4	5	6	
C _{EV}	46%	50	55	60	65	70	75	75-100 %
C _{IN}	60%	62	64	67	70	73	75	75-100 %
C _{TR}	68%	69	70	71	72	74	75	75-100%

3.2 Informáticas

3.2.1 Requerimientos informáticos

En este caso en particular, los requerimientos informáticos consisten en: un formato para el control de contratos y tiempos y una base de datos para el ingreso de currícula en el departamento de Recursos Humanos.

3.2.1.1 Formato para el control de contratos y tiempos de procesamiento

Es un mecanismo de control, que registra fechas y tiempos de procesamiento de los contratos en las distintas instancias administrativas y fue diseñado en base a los indicadores estadísticos presentados anteriormente (véase inciso 3.1.2). Se genera automáticamente a partir de la base de datos general de la Empresa *Cyberport* 1.0 y los resultados son mostrados en archivo xls (*Microsoft Excel*).

El formato propuesto contiene columnas donde serán registrados los tiempos de procesamiento de contratos en las áreas involucradas. Al finalizar el registro de todos los contratos se pueden obtener tiempos que serán de mucha utilidad para realizar análisis de tipo cuantitativo.

3.2.1.2 Base de datos para el ingreso de currícula del departamento de Recursos Humanos

El objetivo de esta base de datos es constituir un registro de toda la currícula recibida de los candidatos potenciales a un puesto (ver operaciones 15-16 proceso de reclutamiento y selección mejorado), se ingresa únicamente la currícula de aquellos candidatos potenciales que cumplen con las requisitos y expectativas de la empresa y que pueden ser considerados para contrataciones futuras. La base de datos es diseñada utilizando los principios básicos de *Microsoft Access* y el ingreso de información es responsabilidad de la Asistente de Recursos Humanos.

Los formularios que contiene son: datos generales y familiares, escolaridad y menú. Los formularios son la interfaz gráfica que permite que el usuario “cargue” variables a un programa.

Consta de tres formularios como se puede observar en la figura 60. El llamado menú, datos generales y familiares, y el de escolaridad e historial.

Las tablas contienen todas las variables que el usuario deberá de ingresar a la base de datos, en este caso las tablas son datos generales y escolaridad (véase figuras 61 y 62); dichas variables son obtenidas de la solicitud de empleo. La figura 63 muestra la gráfica de relación entre ambas tablas.

Figura 56. Formularios base de datos

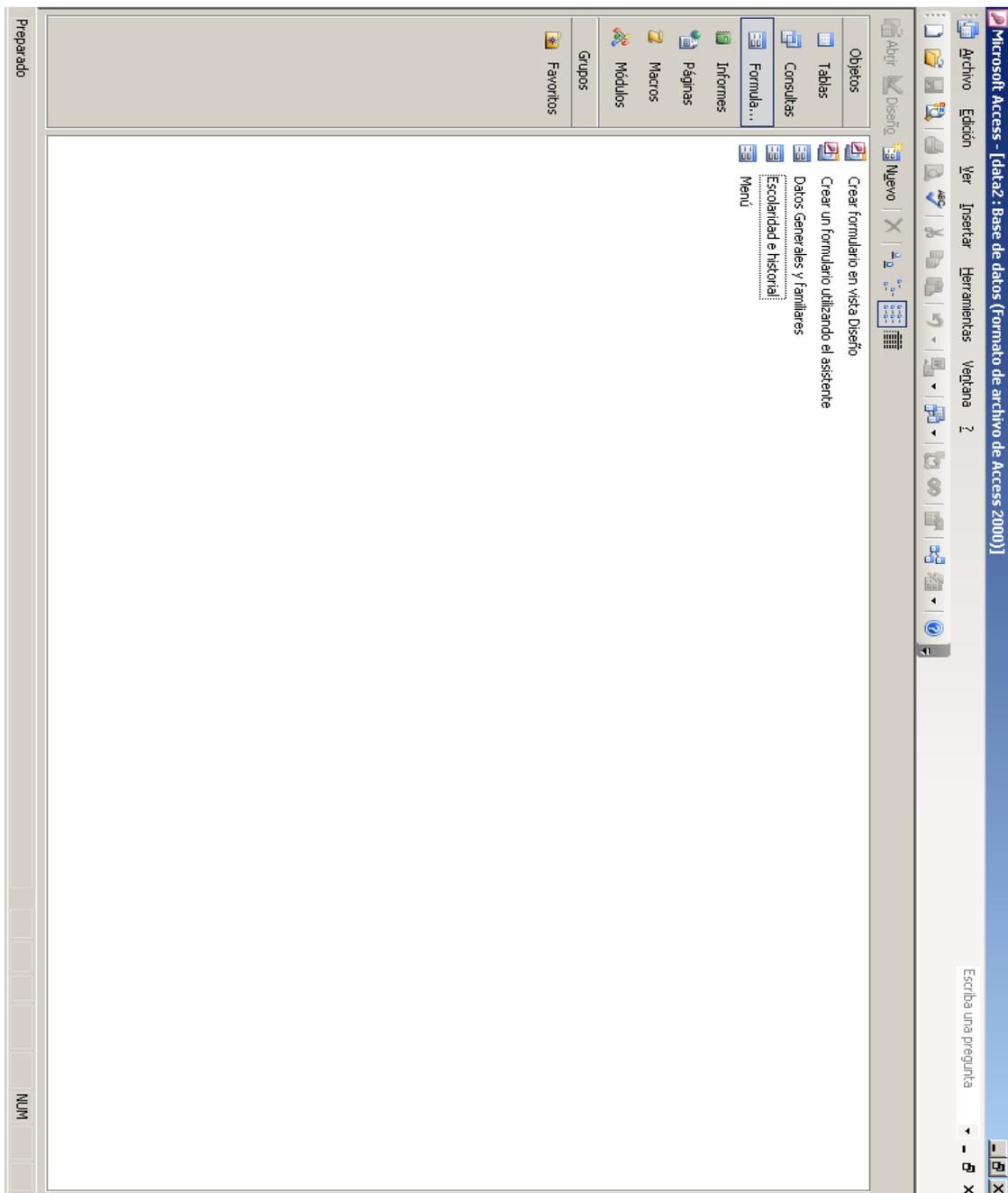


Figura 57. Tabla escolaridad

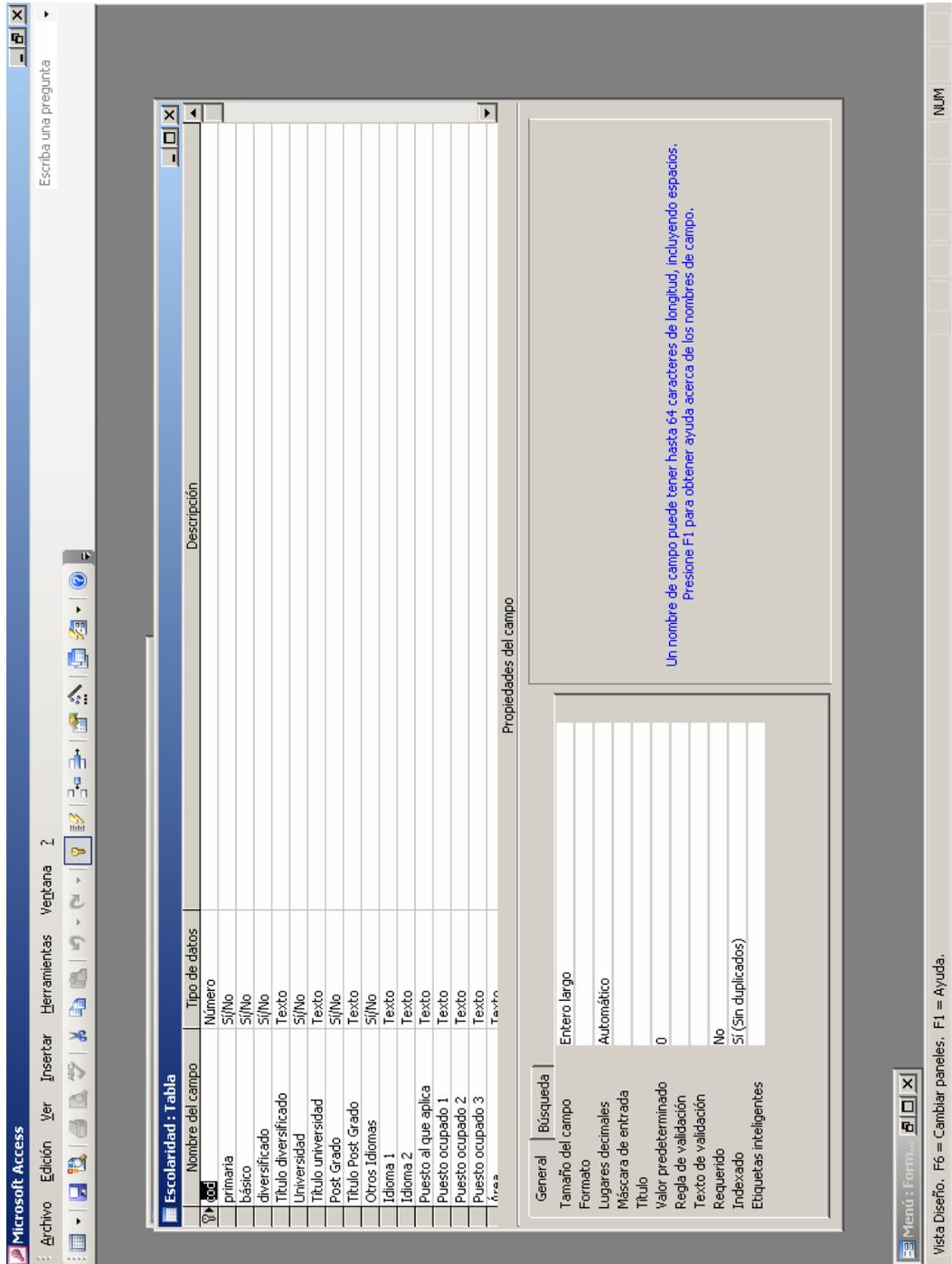


Figura 58. Tabla datos generales

Microsoft Access

Archivo Edición Ver Insertar Herramientas Ventana ?

Escriba una pregunta

DATOS GENERALES : Tabla

Nombre del campo	Tipo de datos	Descripción
cod	Número	
Nombre	Texto	
Apellido	Texto	
Dirección Actual	Texto	
Fecha Nacimiento	Fecha/Hora	
Lugar de nacimiento	Texto	
Nacionalidad	Texto	
Cédula de Veracidad	Texto	
Departamento	Texto	
Mk	Número	
Licencia Conducir	Número	
Estado Civil	Texto	
Nombreconyuge	Texto	
Fecha de Nacimientoconyuge	Fecha/Hora	
Lugar de Nacimientoconyuge	Texto	
Profesión u Oficio	Texto	
Lugar de Trabajo	Texto	
Dirección de trabajo	Texto	
teléfono trabajo	Número	
cargo que ocupa	Texto	
Nombre del padre	Texto	

Propiedades del campo

General Búsqueda

Tamaño del campo: Entero largo

Formato: Automático

Lugares decimales: 0

Máscara de entrada: Valor predeterminado

Título: Regla de validación

Requerido: No

Indexado: Sí (Sin duplicados)

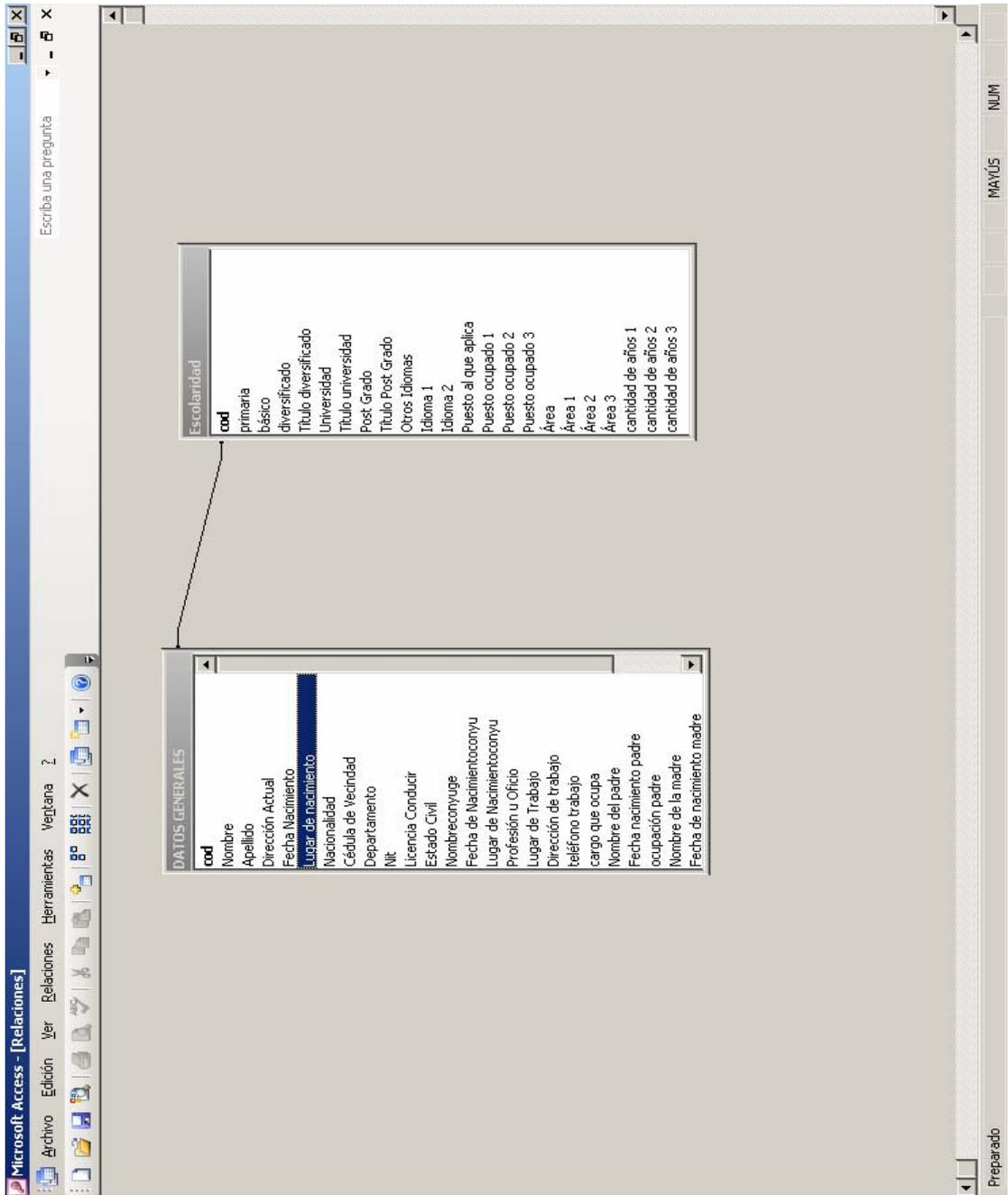
Etiquetas inteligentes

Un nombre de campo puede tener hasta 64 caracteres de longitud, incluyendo espacios. Presione F1 para obtener ayuda acerca de los nombres de campo.

Vista Diseño. F6 = Cambiar paneles. F1 = Ayuda.

NUM

Figura 59. Relación entre tablas



3.2.2 Programa de mantenimiento correctivo y preventivo de *hardware* y *software*.

Por medio del mapeo de procesos se detectó la necesidad de un mantenimiento correctivo y preventivo, ya que las fallas en los sistemas informáticos afectan el desarrollo normal de los procesos, repercuten en la motivación de los empleados y generan pérdidas económicas. Es necesaria evitar esta situación, en la mayor medida posible, para lograr la utilización adecuada de las aplicaciones informáticas diseñadas.

3.2.2.1 Objetivo

Presentar a manera de resumen los parámetros y lineamientos a seguir para el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos de cómputo de todas las áreas organizacionales.

3.2.2.2 Alcance

Todas las instancias administrativas en las cuales sea utilizado equipo de cómputo para la realización de actividades laborales.

3.2.2.3 Responsables

Los puestos responsables de la ejecución del programa de mantenimiento preventivo y correctivo son: Gerente de Sistemas, Asistente de Sistemas, Encargado de Bodega y Encargado de Inventarios.

3.2.2.4 Programa de mantenimiento preventivo

El programa de mantenimiento preventivo deberá realizarse cada tres meses como mínimo. Las actividades a realizar son las siguientes:

Tabla IV. Actividades del programa de mantenimiento de *hardware* y *software*

Actividades	Responsables
Inventario técnico	Encargado de Inventarios
Limpieza del interior del PC	Asistente de Sistemas
Limpieza del monitor	Personal responsable del equipo
Limpieza del teclado	Personal responsable del equipo
Backup de información	Asistente de Sistemas Gerente de Sistemas
Actualización de antivirus y antispyware.	Asistente de Sistemas Gerente de Sistemas
Escaneo completo del sistema con antivirus y antispyware	Asistente de Sistemas
Reemplazo de componentes en mal estado.	Asistente de Sistemas
Eliminación de programas y archivos obsoletos	Personal responsable del equipo
Otras que el departamento de sistemas considere necesarias.	Gerente de Sistemas

A continuación se muestra una propuesta para la ejecución de las mismas.

Figura 60. Programa de mantenimiento preventivo

Programa de mantenimiento anual (1er. Semestre)												
Area	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio	
	1ra quincena	2da quincena	1ra	2da Quincena	1ra quincena	2da Quincena						
Dirección Financiera	X											
Dirección Ejecutiva	X							X				
Gerencia General	X							X				
Dirección Operaciones	X							X				
Headend								X				
NOC								X				
Call Center Técnico								X				
Call Center Cobros								X				
Sistemas								X				
Ventas Residenciales								X				
Venta Empresariales								X				
Planta Externa								X				
Bodega								X				
Contabilidad								X				
Marketing Empresarial								X				
Marketing Residencial								X				
Recursos Humanos								X				
Responsable: Gerente de Sistemas												
Programa de mantenimiento anual (2do. Semestre)												
Area	Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
	1ra quincena	2da quincena	1ra	2da Quincena	1ra quincena	2da Quincena						
Dirección Financiera	X											
Dirección Ejecutiva	X											
Gerencia General	X											
Dirección Operaciones	X											
Headend	X											
NOC	X											
Call Center Técnico	X											
Call Center Cobros	X											
Sistemas												
Ventas Residenciales												
Venta Empresariales												
Planta Externa												
Bodega												
Contabilidad												
Marketing Empresarial												
Marketing Residencial												
Recursos Humanos												
Responsable: Gerente de Sistemas												

3.2.2.5 Inventario técnico

Se deberá realizar un inventario de los componentes, características, y estado de cada uno de los equipos de cómputo, utilizando el formulario de inventario de componentes de *hardware* mostrado en la figura 61. Asimismo será necesario el registro de la totalidad de computadoras por cada departamento. Para facilidad de búsqueda los formularios (en papel) deberán de archivararse físicamente en el área de Sistemas bajo orden correlativo conjuntamente con las órdenes de trabajo y de manera separada por equipo de cómputo, La responsabilidad de la organización y manejo de este archivo es del Encargado de Inventarios.

Figura 61. Formato inventario de componentes de *hardware*

Inventario Componentes de hardware No.		
Encargado de Inventario: _____ Firma: _____		
Serie computadora: _____		
Fecha elaboración inventario: ____/____/____		
Área: _____ Responsable de Equipo: _____		
Componentes	Descripción	Observaciones
Tarjetas total: _____		
<input type="checkbox"/> Red		
<input type="checkbox"/> Fax/Modem		
<input type="checkbox"/> Video		
<input type="checkbox"/> Sonido		
<input type="checkbox"/> Memoria		
Otras:		
<input type="checkbox"/> 1)		
<input type="checkbox"/> 2)		
<input type="checkbox"/> 3)		
<input type="checkbox"/> 4)		
<input type="checkbox"/> 5)		
<input type="checkbox"/> Monitor		
Discos duros total: _____		
<input type="checkbox"/> 1)		
<input type="checkbox"/> 2)		
<input type="checkbox"/> 3)		
<input type="checkbox"/> 4)		
<input type="checkbox"/> 5)		
Otros:		
<input type="checkbox"/> Mouse		
<input type="checkbox"/> Teclado		
<input type="checkbox"/> Protector de Pantalla		
<input type="checkbox"/> Procesador		
<input type="checkbox"/> Mother Board		
<input type="checkbox"/> Disquetera		
<input type="checkbox"/> UPS		
<input type="checkbox"/> Quemadora		
<input type="checkbox"/> Lector de discos		
<input type="checkbox"/> Bocinas		
<input type="checkbox"/> Impresora		
<input type="checkbox"/> 2)		
<input type="checkbox"/> 3)		
<input type="checkbox"/> 4)		
<input type="checkbox"/> 5)		

3.2.2.6 Ejecución de los mantenimientos técnicos y relacionados

Para la ejecución de los distintos procedimientos técnicos se deberá llenar la orden de trabajo que se presenta en la figura 62, se archiva conjuntamente con el formato de inventario de componentes de *hardware* y *software* en orden correlativo y de manera separada por equipo.

Figura 62. Formato de orden de trabajo

Programa de mantenimiento equipos computación
Orden de trabajo

Solicitante: _____ Área: _____ firma autorización Sistemas: _____ Serie computadora: _____ Fecha: / / hora: : _____ Responsable de Equipo: _____ Ejecutada por: _____ Fecha: / / hora: : _____		
Chequeo/otros: [] Desperfecto: []		
I. Trabajo realizado _____ _____ _____ _____		
II. Materiales y Repuestos utilizados		Firma autorización Dirección Financiera:
Descripción	Serie	cantidad

El Gerente de Sistemas será el responsable de realizar cotizaciones y los pedidos de componentes a utilizar. Los pedidos deberán ser autorizados por Dirección Financiera.

Es también necesaria la realización de manuales que contengan los procedimientos técnicos de la reparación y mantenimiento del equipo de cómputo. Tanto la ejecución de las órdenes de trabajo como la elaboración de los manuales técnicos es responsabilidad directa del departamento de Sistemas.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Este capítulo contiene lo relativo a las capacitaciones para la elaboración y actualización del mapeo de procesos, el procedimiento para el uso de la aplicación informática y la guía para la detección de puntos de control y los indicadores respectivos.

4.1 Capacitaciones

Un buen programa de capacitación es importante ya que incide en el crecimiento de cualquier organización. En este caso en particular, se hace énfasis en dos aspectos directamente relacionados con el desarrollo de los procesos.

El primero de ellos es la elaboración de un mapeo, ya que es necesario que el recurso humano esté familiarizado con la simbología empleada para la documentación de procesos y las distintas fases que conlleva la aplicación de esta metodología. El segundo, está constituido por las diferentes técnicas que se deben aplicar para la actualización de los distintos procesos.

4.1.1 Para la elaboración de un mapeo de procesos

Esta capacitación está dirigida a introducir al personal que tenga relación directa con la documentación de procesos en el método de mapeo.

4.1.1.1 Objetivos

Los principales objetivos de esta capacitación son los siguientes:

- a) Dar a conocer los fundamentos teóricos sobre los que se sustenta el mapeo de procesos.
- b) Hacer conciencia sobre la importancia de la aplicación del mapeo de procesos.
- c) Introducir al personal acerca de las distintas fases que comprende el mapeo de procesos y la simbología empleada en el mismo.

4.1.1.2 Participantes

La capacitación está dirigida al personal que forme parte del departamento de recursos humanos, todos los jefes de área, y los colaboradores que tengan relación directa en el uso o creación de documentación acerca de los procesos.

4.1.1.3 Contenidos

A continuación se presenta una matriz de contenidos:

Tabla V. Contenidos capacitación elaboración mapeo de procesos

Duración	Módulo	Temas a tratar	Metodología	Materiales
2 horas	I	-Definición de proceso, operación y actividad. -¿Qué es mapeo de procesos? -Importancia del mapeo de procesos.	Exposición, diálogo y discusión	Cañonera Documentación de apoyo pizarrón
2 horas	II	-Definición de diagrama de flujo - Simbología empleada para los diagramas de flujo -Elaboración de diagramas de flujo	Exposición y ejercicios prácticos	Cañonera Documentación de apoyo como diapositivas pizarrón
2 horas	III	-¿Qué elementos influyen en la elaboración de procesos? -¿Cuándo se debe realizar un mapeo de proceso? -Recolección de información -Tabulación de información	Exposición, diálogo y discusión	Cañonera Documentación de apoyo como diapositivas pizarrón
3 horas	IV	-Análisis de fallas y deficiencias -¿Cómo corregir las fallas y deficiencias? -Determinación de puntos de control -Elaboración de indicadores	Exposición, diálogo y discusión	Cañonera Documentación de apoyo como diapositivas pizarrón
2 horas	V	Evaluación de contenidos	Prueba escrita	Instrumento de evaluación

4.1.2 Técnicas para la actualización de los procesos

Esta capacitación engloba todo lo relacionado con las prácticas que se deben de llevar a cabo para actualizar los procesos.

4.1.2.1 Objetivos

- a) Introducir al personal involucrado en la documentación de procesos en las técnicas para realizar actualizaciones periódicas de los mismos.
- b) Proporcionar conocimientos para la creación y utilización de formatos de actualización de procesos.
- c) Dar a conocer al personal la importancia de tener la documentación actualizada.

4.1.2.2 Participantes

Esta capacitación es necesaria para al personal de recursos humanos, los jefes de área y los encargados de documentar los diferentes procesos.

4.1.2.3 Contenidos

Tabla VI. Contenidos capacitación actualización de procesos

Duración	Módulo	Temas a tratar	Métodología	Materiales
2 hora	I	-Importancia de tener la documentación de procesos actualizados. -¿Qué un formato de actualización y para qué se utiliza? -¿Qué elementos debe contener un formato de actualización de procesos? -Aspectos a tomar en cuenta para la creación del formato de actualización de procesos.	Exposición, diálogo y discusión	Cañonera Documentación de apoyo pizarrón Cañonera Documentación de apoyo como diapositivas pizarrón
2 horas	II	-¿Cuándo se deben realizar las actualizaciones? -Observación directa -Entrevista -Consideraciones generales	Exposición, diálogo y discusión	Cañonera Documentación de apoyo como diapositivas pizarrón
1 horas	III	Evaluación	Prueba escrita	Instrumento de evaluación

4.1.2.4 Instrumento de actualización de procesos

La importancia del instrumento de actualización radica en que constituye un registro para las diversas modificaciones en la estructura de los procesos y es a través de él que se autoriza la ejecución de mejoras.

Es necesario tener documentadas las actualizaciones de los procesos debido a que:

- a) se crean precedentes acerca de las modificaciones y mejoras que los procesos han tenido en el transcurso del tiempo.
- b) facilita la toma de decisiones hacia nuevos métodos y soluciones debido a que registra la frecuencia con que un proceso ha sido modificado y porque motivo.

- **Descripción del instrumento de actualización de procesos**

El objetivo del instrumento, como se mencionó anteriormente es el registro de las actualizaciones que se realicen en los procesos.

Existen básicamente tres tipos básicos de acciones: el agregar, eliminar y modificar operaciones. Lo que pretende el formato es facilitar y llevar un control ordenado de cada una de estas acciones.

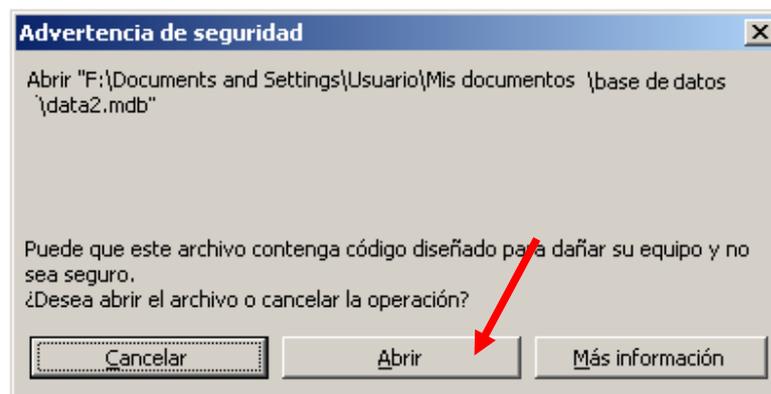
Fundamentalmente está constituido por un encabezado que contiene la identificación del proceso, los responsables, el intervalo de tiempo en que se lleva a cabo la modificación, y las autorizaciones respectivas para ejecutar las acciones.

4.2 Procedimiento para la utilización de la aplicación informática para el registro de currícula en el departamento de Recursos Humanos.

4.2.1 Acceso al programa

Para tener acceso a la base de datos se ingresa al programa *Microsoft Access* y luego al archivo *data 2*. Inmediatamente después aparece la siguiente pantalla, donde se debe dar clic en abrir como indica la flecha.

Figura 65. Pantalla de inicio a *Microsoft Access*



Después aparecerá el menú que posee tres opciones: datos generales y familiares, educación e historial y salir (figura 66). Para empezar a ingresar datos se debe dar clic en datos generales (figura 67) en el botón que se ilustra mediante un lápiz. En datos generales se empiezan a ingresar los datos. Los comandos a utilizar son los siguientes:

	Guarda los registros creados
	Permite el acceso hacia el formulario de escolaridad e historial
	Sale del formulario
	Se utiliza cuando se deben agregar nuevos registros
	Es la opción para búsqueda de Registros
	Elimina los registros
	Permite visualizar el total de registros

Figura 66. Pantalla de inicio a la aplicación informática



Figura 67. Formulario datos generales y familiares

Datos Generales y familiares : Formulario

Datos Generales

cod:

Nombre:

Apellido:

Dirección Actual:

Fecha Nacimiento:

Lugar de nacimiento:

Nacionalidad:

Cédula de Vecindad: Departamento:

Nit:

Licencia Conducir:

Estado Civil:

Datos Familiares

Cónyuge

Nombre conyuge:

Fecha de Nacimiento:

Otros

Nombre del padre:

Fecha nacimiento padre:

Origen padre:

Grabar

Educación

Salir

Nuevo

Búsqueda

Eliminar

Consulta

Registro: 2 de 2

Una vez ingresados los datos generales y guardados, se procede a ingresar el formulario de educación e historial, para ello se debe dar clic en el botón de educación del formulario datos generales y familiares. El código de ingreso utilizado en el formulario datos generales y familiares deberá ser el mismo para el ingreso en escolaridad e historial.

Para la eliminación de registros, ésta tiene que realizarse primero en el formulario escolaridad y posteriormente en datos generales.

Figura 68. Formulario escolaridad e historial

Escolaridad e historial : Formulario

cod:

primaria
 básico
 diversificado

Título diversificado:

Universidad
 Post Grado

Título universidad:

Título Post Grado:

Otros Idiomas

Idioma 1:

Idioma 2:

Guardar

Datos Generales y Familiares

Salir

Nuevo

Búsqueda

Eliminar

Historial de Puestos

Puesto al que aplica: Área: cantidad de años:

Puesto ocupado 1: Área: cantidad de años:

Puesto ocupado 2: Área: cantidad de años:

Puesto ocupado 3: Área: cantidad de años:

Registro: de 1

4.3 Guía para la detección de puntos de control y elaboración de indicadores

4.3.1 Definición de punto de control

Es un punto (operación o actividad) dentro de los procesos en el cual el control debe ser aplicado para eliminar o reducir riesgos y desviaciones.

Para cada punto de control es obligatoria la creación indicadores o medidas que permitan tener vigilancia sobre las actividades y operaciones críticas en un proceso. Conjuntamente con los indicadores se deben crear estándares, los estándares son unidades de medida comparativas que se adoptan como criterios.

4.3.2 Condiciones que determinan un punto de control en un proceso

Para identificar un punto de control en un proceso, como primer paso se debe realizar la documentación adecuada de los procesos, dicha documentación debe ser reciente y de lo más actualizada, lo que se logra por medio del mapeo de procesos.

Después de la fase de documentación se procede a la determinación y localización de aquellas actividades y operaciones que puedan significar: pérdidas de calidad, pérdidas económicas, insatisfacción para el cliente, peligro para el personal, entre otros, estos son los puntos de control.

4.3.3 Características de los indicadores

Una vez los puntos de control estén claramente establecidos, se procede a determinar los factores a ser medidos en las operaciones y actividades.

Los indicadores deben tener las siguientes características:

- a) mostrar resultados reales y consistentes.
- b) estar vinculado a metas y objetivos que se desean alcanzar (estándares)
- c) facilidad de comprensión
- d) su nombre debe indicar claramente su propósito
- e) estar al alcance de todo el personal interesado
- f) relacionarse con actividades y operaciones específicas en un proceso.

La recolección y tabulación de información es el paso siguiente, para ello se deben obtener datos confiables, verificables e independientes del criterio del creador de los indicadores. El objetivo de esta fase es definir claramente la información a utilizar y cuantificar a través del indicador, lo que permitirá posteriormente traducirlo en forma matemática.

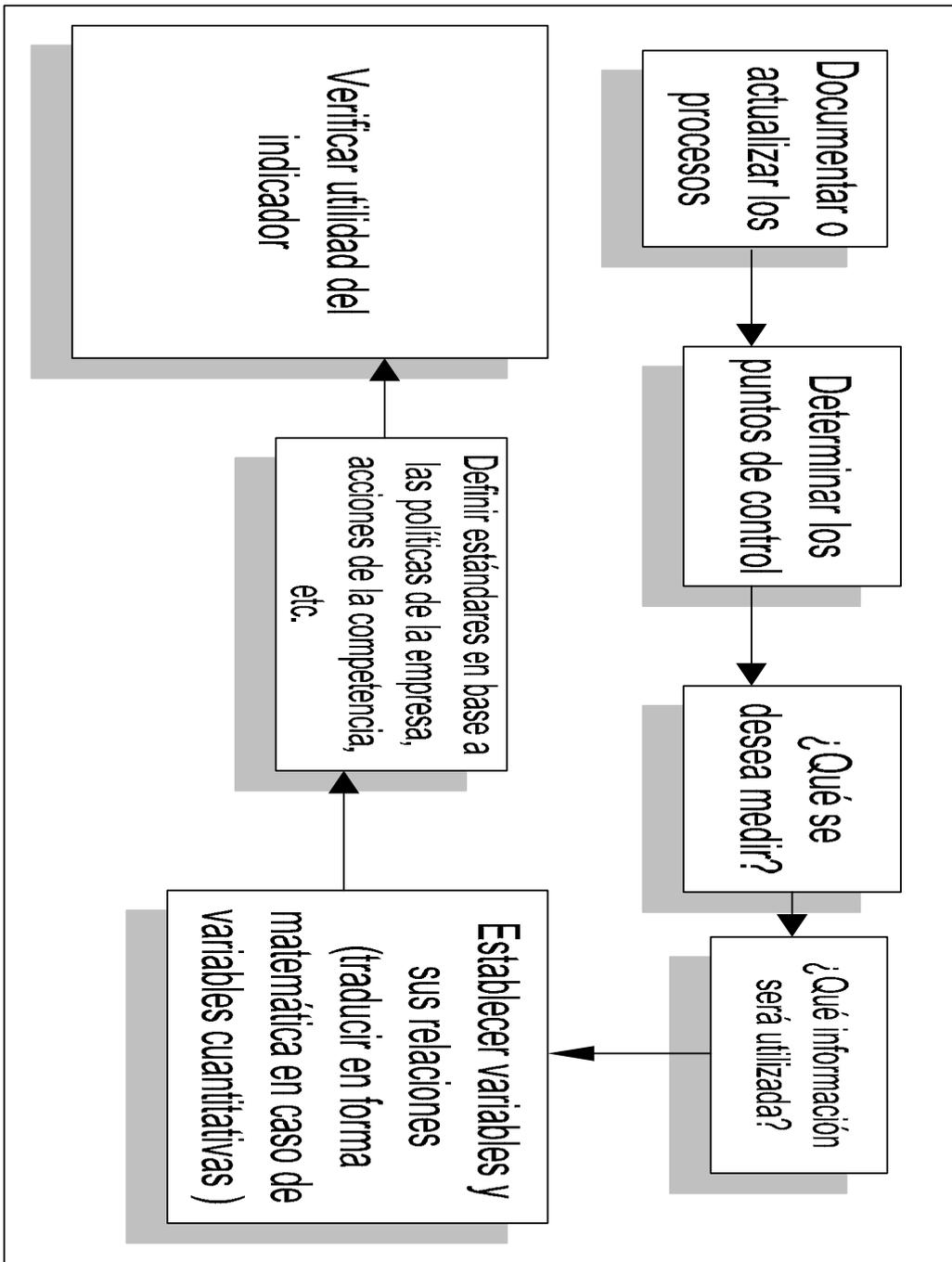
La definición de estándares es sumamente importante, ya que estos son parámetros con los cuales se compararan los indicadores. Los estándares se definen generalmente en base a las políticas de la empresa, o bien en relación a las campañas de mercadeo; ya que existen procesos que dependen directamente de esta área.

La utilidad de los indicadores debe ser verificada constantemente, entre las preguntas principales a realizarse en esta fase están:

- a) ¿el indicador cumple con el objetivo para el que fue creado?
- b) ¿el indicador proporciona información útil en relación al desempeño de un proceso?
- c) ¿los procesos o sus operaciones han sido modificados?

La figura 69. muestra un diagrama de bloques que resume las fases establecidas anteriormente.

Figura 69. Diagrama de bloques para la elaboración de indicadores



5. SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

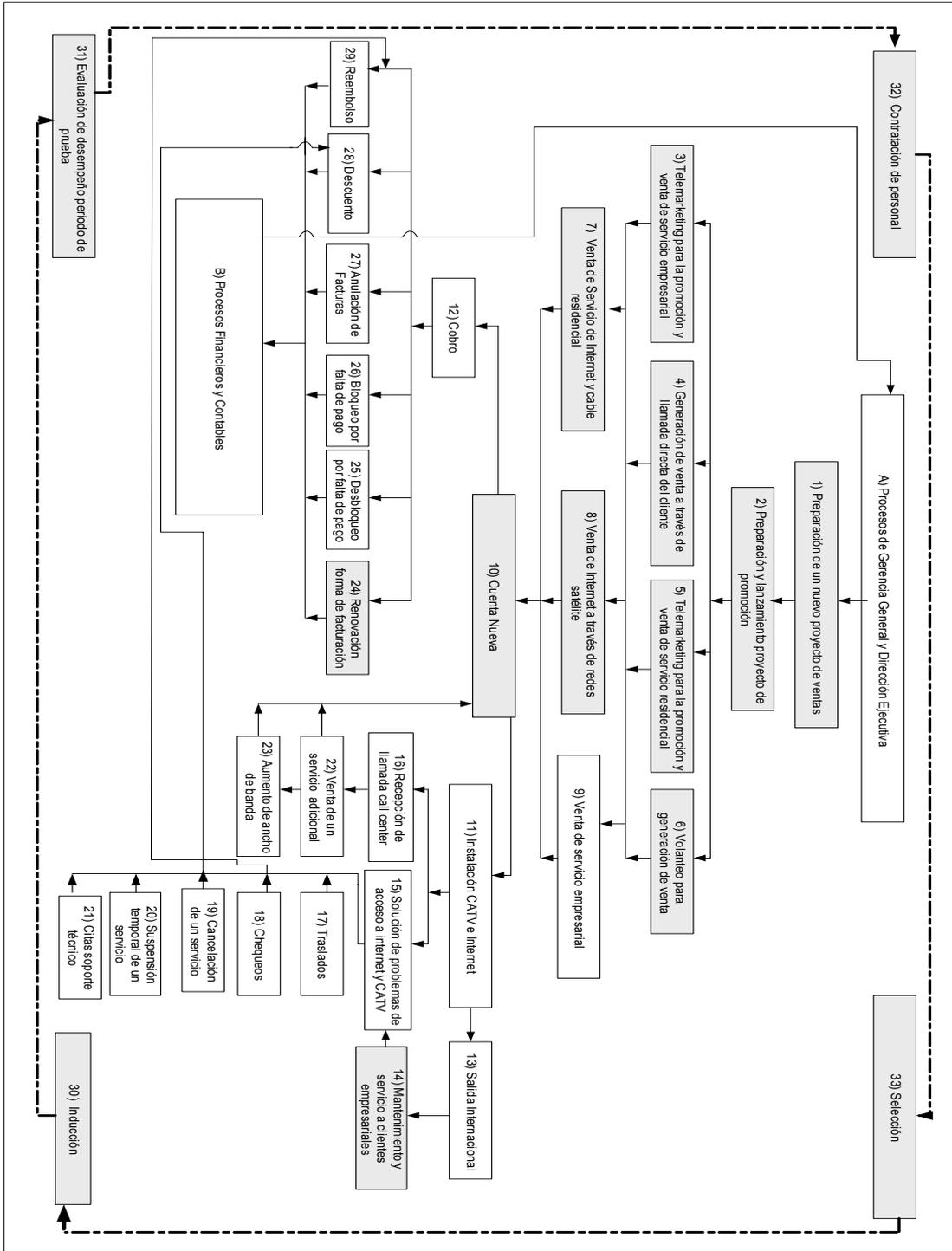
En este apartado se señalan las actividades destinadas a la expansión del mapeo de procesos hacia otras áreas de la empresa de telecomunicaciones, entre las cuales figuran: la selección de personal responsable tanto para la aplicación de las técnicas como para la ejecución del programa de seguimiento.

5.1 Diagrama general de interrelaciones de procesos

En la figura 70, se presenta un diagrama que muestra los principales procesos que se desarrollan en la organización y sus relaciones respectivas. Las líneas punteadas indican que todos los procesos están influenciados por los procesos del área de Recursos Humanos.

El orden numérico en el diagrama se utiliza para facilitar la identificación de los procesos en el mapeo (se localiza en la esquina superior izquierda de la hoja de normas en el formato de mapeo) y no indica ninguna relación de prioridad. Los procesos mapeados en este trabajo se presentan de color gris.

Figura 70. Diagrama general de interrelaciones de procesos



5.2 Selección de personal responsable

El primer paso en el seguimiento del mapeo de procesos es designar al responsable (s) de la ejecución del mismo. La persona asignada deberá tener conocimientos en materia de:

- Elaboración, modificación y establecimiento de normas, procedimientos, procesos y otros instrumentos de trabajo.
- Diseño y coordinación de programas de capacitación.
- Integración de manuales administrativos, formularios e instructivos de trabajo.
- Control y mejoramiento continuo de procesos administrativos y productivos de la organización.
- Diseño de sistemas de información que se adecuen a las necesidades y prioridades de la organización y contribuyan al correcto funcionamiento de sus unidades.

5.3 Reuniones de carácter informativo

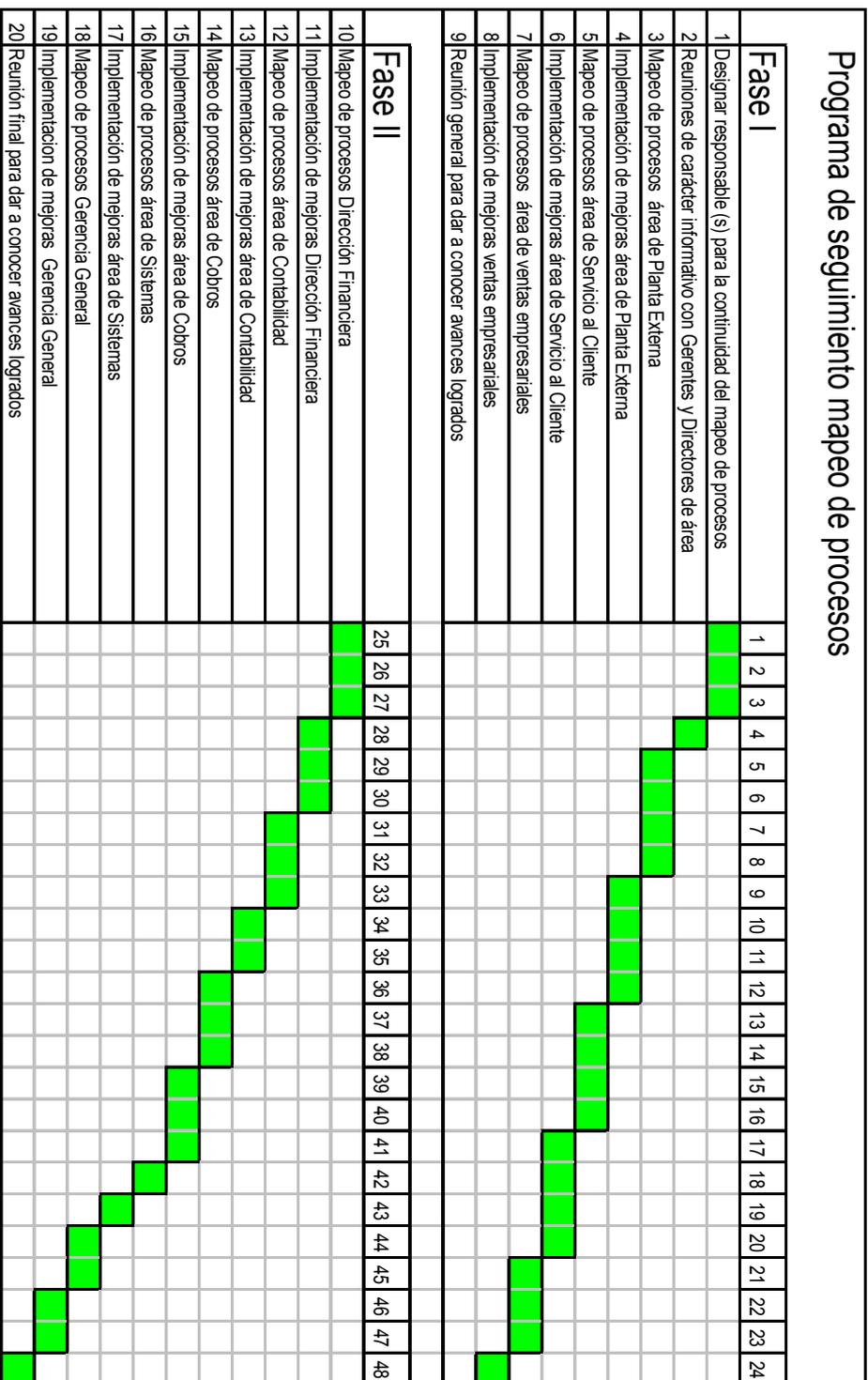
Después de establecido el personal responsable, se convoca a reuniones de carácter informativo con los directores y gerentes para dar a conocer la planificación de actividades de manera general y resolver dudas e inquietudes acerca de la misma. Los directores y gerentes de área proporcionarán una inducción acerca del área y las problemáticas más significativas que afectan el desarrollo de los procesos.

5.4 Programa de seguimiento

El objetivo del programa de seguimiento es la aplicación de la técnica de mapeo de procesos en todas las instancias administrativas que no se han estudiado, con el fin de detectar y efectuar mejoras que contribuyan al aumento de la eficiencia general de la empresa.

El programa tiene una duración de 48 semanas y se divide en dos fases, ambas con duraciones de 24 semanas.

Figura 71. Programa de seguimiento



5.5 Registro de control de ejecución del mapeo de procesos

Este formato comprende 5 columnas y su fin es la documentación de las fechas de inicio y finalización del mapeo del de cada proceso en un área determinada. La forma de utilizarlo es la siguiente:

- a) se registran todos los procesos pertenecientes al área involucrada en la columna con el título de proceso mapeado.
- b) se coloca la fecha en que inicia el mapeo del proceso y la fecha de terminación del mismo, esto se debe realizar de manera específica por cada proceso
- c) de existir observaciones y comentarios en relación a cualquier proceso se anotan en la columna respectiva.
- d) al finalizar cada proceso es necesario que el gerente de área involucrado emita su firma, acción que indica que está informado de la ejecución del mapeo.

CONCLUSIONES

1. Se llevó a cabo el mapeo de procesos, el cual comprendió básicamente las siguientes etapas: determinación de los elementos de la estructura organizacional que influyen en los procesos (clase de servicios que se ofrecen, la cultura y subculturas organizacionales), recolección y tabulación de información; análisis de fallas y deficiencias y previsión de acciones para la corrección de las mismas.
2. De acuerdo con la investigación, se identificaron los principales elementos que influyen en el desarrollo de los procesos administrativos: 1) la clase de servicios que se ofrecen y 2) la cultura organizacional, siendo este último elemento, de naturaleza burocrático-rutinario, el que constituye el factor de mayor repercusión en la realización de los procesos.
3. Se definieron las actividades, operaciones, responsabilidades y funciones de los miembros del personal y se elaboraron las normas para el desarrollo de los procesos administrativos en las áreas de ventas residenciales, mercadeo y recursos humanos, siendo las funciones y las normas específicas para cada caso.
4. Las principales fallas y deficiencias detectadas en los sistemas de trabajo son de carácter metodológico e informático: duplicación de funciones, falta de supervisión hacia determinadas operaciones, mantenimiento inapropiado de equipos y sistemas informáticos.

5. Se evidenció que los procesos de la empresa y sus normas necesitan ser constantemente revisados y mejorados, mediante programas de seguimiento, reuniones de carácter informativo y el empleo de formatos para el control de mapeo y la actualización de procesos.
6. El análisis de los procesos condujo a la reestructuración de los mismos, así como a la generación de indicadores estadísticos, la elaboración de un programa de mantenimiento correctivo y preventivo de *hardware* y *software* y el diseño de una base de datos, con vistas a la superación de las fallas y deficiencias detectadas a través del mapeo de procesos.
7. Entre los lineamientos sugeridos para la implementación de los cambios propuestos están: la utilización del formato de actualización de procesos y el procedimiento para la aplicación informática, así como otros contenidos dentro de las guías y capacitaciones diseñadas específicamente para este fin.
8. Se comprobó que la resistencia al cambio juega un papel determinante en la implementación de cualquier propuesta de mejoramiento, siendo las principales herramientas a ser utilizadas para vencer esa resistencia, las reuniones grupales de carácter informativo y, por supuesto, las capacitaciones.

RECOMENDACIONES

1. Para la implementación del mapeo de procesos y las mejoras derivadas del mismo, es conveniente tomar las medidas necesarias para minimizar la resistencia al cambio, que ordinariamente tiende a generar discusiones y aún cuestionamientos entre el personal involucrado; para evitar estas y otras situaciones similares se sugiere fomentar una comunicación abierta en la cual distintos puntos de vistas puedan ser analizados y discutidos, así como la realización de capacitaciones y reuniones de carácter informativo.
2. La documentación de procesos deberá actualizarse y mejorarse a través de revisiones periódicas, dejando constancia escrita de la fecha y personal responsable de las mismas.
3. Debe tenerse siempre presente que al elaborar nuevos procesos, nunca se debe perder de vista el enfoque basado en el cliente, ya que él constituye la razón de ser de la empresa.
4. Se sugiere el mejoramiento de los sistemas de iluminación y ventilación, en el caso de los sistemas de iluminación, los actuales son deficientes para el tipo labores que se realizan en la empresa, y respecto a los de ventilación existe una fuerte tendencia del personal a padecer enfermedades de tipo respiratorio debido a la falta de la infraestructura adecuada.

5. La creación y ejecución de un programa de Seguridad e Higiene Industrial es altamente aconsejable, ya que el personal, sobre todo del área operativa, está expuesto a una gran cantidad de riesgos, especialmente de tipo eléctrico. Asimismo no existen rutas de evacuación en las áreas de trabajo y la bodega en las condiciones actuales está propensa a un incendio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración.** Bogotá, Mc,Graw Hill Latinoamericana, 1981. 586 pp.
2. Jay Heizer y Barry Reder. **Principios de administración de operaciones.** 5ª ed. México: Editorial Pearson, 2004. 637 pp.
3. Hellriegel, Don y otros. **Administración: un enfoque basado en competencias.** 9ª ed. México: Editorial Thompson, 2003. 560 pp.
4. Krick., Edward V. **Ingeniería de Métodos.** México: Editorial Limusa, 1991. 441 pp.
5. Morales Castillo, Ramiro Augusto. Organización Empresarial (producción de Izote Poney) Municipio de San Miguel Pochuta Departamento de Chimaltenago. Tesis Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2000. 66 pp.
6. Morán Rodríguez, Walter Oswaldo. Manual de normas y procedimientos para el funcionamiento de una oficina regional de servicio civil. Tesis Ing. Industrial, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ingeniería, 2004. 95 pp.
7. Niebel Benjamín y Andris Freivalds. **Ingeniería Industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo.** 11ª ed. México: Editorial Alfaomega, 2004. 745 pp.

8. O'Connor, Carol A. **The Professional's Guide to Successful Management**. Inglaterra: Editorial McGraw-Hill, 1993. 262 pp.
9. Ramírez Cavassa, César. **Ergonomía y productividad**. México: Editorial Limusa, 2001. 413 pp.
10. Velásquez Chiguil, Xiomara Elizabeth. Instrumentos administrativos para la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala. Tesis. Administración de Empresas, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, 2004. 88 pp.

ANEXOS

Flujograma

Los flujogramas son representaciones gráficas de las distintas operaciones que componen un proceso, permiten la visualización rápida de operaciones innecesarias y puntos problema en un proceso.

Los flujogramas facilitan la comprensión y entendimiento de la naturaleza o comportamiento de cualquier sistema de trabajo; constituyen un medio para obtener una perspectiva global, compacta y simplificada de cualquier proceso.

Los diagramas de flujo deben cumplir con los siguientes requisitos:

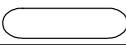
Sintética: Los diagramas de flujo no deben ser extensivos, ya que un exceso de información dificulta la comprensión y asimilación de los procesos.

Simbolización: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de procesos permite realizar uniformidad de operaciones (asignar un mismo símbolo a operaciones similares), evitando de esta manera diversas interpretaciones para una misma información.

La técnica de flujograma es sumamente importante para la elaboración de procesos porque:

- 1) Muestra todos los eventos de manera secuencial
- 2) Identifica y diferencia todas las operaciones, inspecciones, almacenamientos, traslados, etc. involucrados.
- 3) Permite establecer las interrelaciones de operaciones y personal involucrado.

Los flujogramas utilizan un lenguaje estandarizado de elementos y símbolos para la descripción de procesos y procesos. La simbología de los flujogramas comúnmente utilizada se muestra a continuación:

Símbolo	Descripción
Operación 	Indica la realización de un actividad u operación
Inspección 	Es la comparación de una característica de un objeto con respecto a un estándar de calidad o de cantidad.
Multidocumento 	Denota la utilización de varias copias de un mismo documento
Transferencia 	Representa de manera general cualquier transferencia, por ejemplo información, responsabilidad.
Decisión 	Indica un punto dentro del flujo en el que son posibles dos o más caminos a seguir.
Preparación 	Es la preparación o elaboración de cualquier documento.
Archivo definitivo 	Se utiliza cuando la documentación o información se guardan permanentemente
Archivo temporal 	Se utiliza cuando la documentación o información se guardan para su posterior utilización
Conector de operación 	Conecta actividades y operaciones dentro de un mismo proceso.
Conector entre páginas 	Enlace varias páginas que describen un proceso
Inicio/Final 	Establece el inicio o terminación del flujo de un proceso
Conector entre símbolos	Representa el camino que sigue el proceso, conecta los símbolos creando una secuencia

