



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

**PROPUESTA Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA
ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INTERDIS S.A.**

Alex Rubén Morales Ipiña

Asesorado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña

Guatemala, junio de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**PROPUESTA Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA
ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INTERDIS S.A.**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

ALEX RUBÉN MORALES IPIÑA

ASESORADO POR LA INGA. NORMA ILEANA SARMIENTO ZECEÑA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Sigrid Alitza Calderón de León
EXAMINADOR	Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

PROPUESTA Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INTERDIS S.A.

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 14 de marzo de 2012.



Alex Ruben Morales Ipiña



Guatemala, 03 de mayo de 2013.
REF.EPS.DOC.526.05.13.

Ingeniera
Sigríd Alitza Calderón de León De de León
Directora Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimada Inga. Calderón de León De de León.

Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) del estudiante universitario de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Alex Rubén Morales Ipiña**, Carné No. **200715308** procedí a revisar el informe final, cuyo título es **"PROPUESTA Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INTERDIS S.A."**.

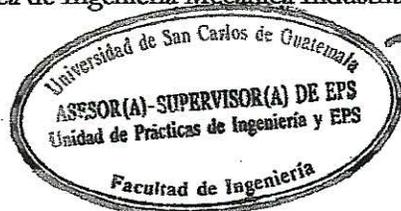
En tal virtud, **LO DOY POR APROBADO**, solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



NISZds/ra



Guatemala, 03 de mayo de 2013.
REF.EPS.D.332.05.13

Ingeniero
César Ernesto Urquizú Rodas
Director
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Urquizú Rodas.

Por este medio atentamente le envío el informe final correspondiente a la práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) titulado **"PROPUESTA Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INTERDIS S.A."** que fue desarrollado por el estudiante universitario, **Alex Rubén Morales Ipiña** quien fue debidamente asesorado y supervisado por la Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano.

Por lo que habiendo cumplido con los objetivos y requisitos de ley del referido trabajo y existiendo la aprobación del mismo por parte de la Asesora-Supervisora de EPS, en mi calidad de Directora, apruebo su contenido solicitándole darle el trámite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"

Inga. Sigrud Alitza Calderón de León Belandier
Directora Unidad de EPS
Unidad de Prácticas de Ingeniería y EPS
Facultad de Ingeniería

SACdLDdL/ra

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.079.013

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **PROPUESTA Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INTERDIS S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Alex Rubén Morales Ipiña**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. César Ernesto Urquiza Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, mayo de 2013.

/mgp

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA

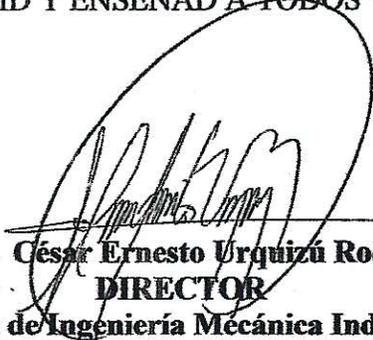


FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EMI.168.013

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 **PROPUESTA Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INTERDIS S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Alex Rubén Morales Ipiña**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2013.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 435 .2013

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: **PROPUESTA Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO PARA LA EMPRESA INTERDIS, S.A.**, presentado por el estudiante universitario **Alex Rubén Morales Ipiña**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 21 de junio de 2013

/gdech



ACTO QUE DEDICO A:

Dios

Por haberme dado la sabiduría para afrontar cada instante de mi vida y darme la oportunidad de ser ingeniero.

Mis padres

Por darme el apoyo que necesité en cada momento de mi vida y porque me sirvieron de ejemplo para ser la persona que soy ahora.

Mi familia

A todos los que siempre estuvieron al pendiente de mis logros alcanzados.

AGRADECIMIENTOS A:

Mis amigos

Compañeros de estudio, por apoyarme en cada momento de mi carrera que los necesité y por su amistad.

Amigos, por sus buenos deseos, por compartir los buenos y malos momentos de mi vida.

Mi papá

Por sus consejos, porque siempre confió en mí y me ha apoyado toda mi vida, porque sin sus buenos deseos no hubiera podido lograrlo.

Mi mamá

Porque cada mañana se despertaba y me daba de comer, y porque me ha enseñado a esforzarme cada día.

Mi familia

Mis abuelos, tíos, hermanos, primos y sobrinos, porque compartieron mi meta.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	III
LISTA DE SÍMBOLOS.....	XI
GLOSARIO.....	XIII
RESUMEN.....	XV
OBJETIVOS	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX
1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA INTERDIS S.A.	1
1.1. Visión.....	1
1.2. Misión	2
1.3. Objetivos	2
1.4. Organización	2
2. PROPUESTA Y DOCUMENTACION DE UN SISTEMA	
ADMINISTRATIVO.....	7
2.1. Diagnóstico de la situación actual.....	7
2.1.1. Análisis FODA.....	7
2.1.2. Análisis del problema	10
2.2. Descripción de la situación actual.....	11
2.3. Propuesta	13
2.3.1. Estructura organizacional.....	14
2.3.2. Políticas de la empresa.....	18
2.3.3. Perfiles.....	21
2.3.4. Acuerdos del nivel de servicio.....	66
2.3.5. Documentación de los procedimientos.....	72

2.3.6.	Metodos de evaluación del desempeño.....	205
2.3.6.1.	Evaluacion de KPI	205
2.3.6.2.	Evualacion 360 grados	216
3.	PLAN DE AHORRO DE PAPEL	221
3.1.	Determinación del consumo de papel	222
3.2.	Plan de ahorro de papel	223
3.2.1.	Objetivos	224
3.2.2.	Propuesta	224
3.2.2.1.	Reducir	224
3.2.2.2.	Reutilizar.....	226
3.2.2.3.	Reciclar	228
3.2.3.	Rotulación	229
3.3.	Resultados	229
4.	PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA INTERDIS S.A.	231
4.1.	Plan de capacitación	232
4.2.	Resultados	235
	CONCLUSIONES	237
	RECOMENDACIONES	239
	BIBLIOGRAFÍA	241

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Organigrama inicial de Interdis S.A	4
2.	Ubicación de la empresa	5
3.	Perfil de asistente de ventas/rentas	11
4.	Organigrama de Interdis S.A.	17
5.	Puestos.	22
6.	Acuerdos del nivel de servicio	67
7.	Diagrama de <i>backup</i>	74
8.	Diagrama de cobrar.....	76
9.	Diagrama de código para clientes nuevos.....	78
10.	Diagrama de conciliaciones.....	80
11.	Diagrama de entrega de contraseñas.....	82
12.	Diagrama de emisión de contraseñas	84
13.	Diagrama de facturación de venta parte 1	86
14.	Diagrama de facturación de venta parte 2.....	87
15.	Diagrama de facturación	89
16.	Diagrama de informes financieros	91
17.	Diagrama de pago a los proveedores.....	93
18.	Diagrama de pago de impuestos.....	95
19.	Diagrama de pago de planilla	97
20.	Diagrama de pago de prestaciones	99
21.	Diagrama de supervisión de las cuentas de cobros.....	101
22.	Diagrama de supervisar inventarios	103
23.	Diagrama de verificación de depósitos	105

24.	Diagrama de compras locales parte 1	107
25.	Diagrama de compras locales parte 2.....	108
26.	Diagrama de disminución de clientes.....	110
27.	Diagrama de importación.....	112
28.	Diagrama de envío de producto.....	114
29.	Diagrama de ingreso de mercadería.....	116
30.	Diagrama de ordenes de envío.....	118
31.	Diagrama de programación de ruta.....	120
32.	Diagrama de recepción de equipo	122
33.	Diagrama de cambio de máquina parte 1	124
34.	Diagrama de cambio de máquina parte 2	125
35.	Diagrama de demostraciones parte 1	128
36.	Diagrama de demostraciones parte 2	129
37.	Diagrama de entrega de tóner	131
38.	Diagrama de facturación por daños	133
39.	Diagrama de retiro de máquina.....	135
40.	Diagrama de solicitud de equipos	137
41.	Diagrama de venta a plazos o renta parte 1	141
42.	Diagrama de venta a plazos o renta parte 2	142
43.	Diagrama de actualización de <i>firmware</i>	144
44.	Diagrama de hoja de servicio.....	146
45.	Diagrama de orden de taller parte 1.....	148
46.	Diagrama de orden de taller parte 2.....	149
47.	Diagrama de préstamo de repuestos	151
48.	Diagrama de programación de rutas S.T.	153
49.	Diagrama de reparación o cambio de máquina parte 1.....	156
50.	Diagrama de reparación o cambio de máquina parte 2.....	157
51.	Diagrama de solventar errores.....	159
52.	Diagrama de <i>backup</i> de SAC.....	161

53.	Diagrama de control del reloj marcador.....	163
54.	Diagrama de crear nuevo empleado.....	165
55.	Diagrama de mantenimiento correctivo	167
56.	Diagrama de mantenimiento preventivo	169
57.	Diagrama de mantenimiento a servidores	171
58.	Diagrama de actualización de base de datos	173
59.	Diagrama de actualización de bitácora de ventas	175
60.	Diagrama de actualización y generación de estadísticas	177
61.	Diagrama de control de clientes nuevos.....	179
62.	Diagrama de envío de carta de presentación	181
63.	Diagrama de envío de cotizaciones.....	183
64.	Diagrama de focalización de productos Kimberly Clark.....	185
65.	Diagrama de llamadas entrantes.....	187
66.	Diagrama de llamadas salientes.....	189
67.	Diagrama de reconocimiento de área.....	191
68.	Diagrama de reuniones semanales	193
69.	Diagrama de revisión y actualización de bitácora de cotización	195
70.	Diagrama de revisión, actualización y elaboración de <i>scripts</i>	197
71.	Diagrama de visitar a clientes.....	199
72.	Diagrama de cambio de producto.....	201
73.	Diagrama de pasos de éxito en venta parte 1	203
74.	Diagrama de pasos de éxito en venta parte 2	204

TABLAS

I.	Análisis FODA	8
II.	Matriz FODA	9
III.	Estrategias.....	10
IV.	Procedimiento de <i>backup</i>	73
V.	Procedimiento de cobrar.....	75

VI.	Procedimiento de código para clientes nuevos.....	77
VII.	Procedimiento de conciliaciones	79
VIII.	Procedimiento de entrega de contraseñas	81
IX.	Procedimiento de emisión de contraseñas	83
X.	Procedimiento de facturación de ventas.....	85
XI.	Procedimiento de facturación	88
XII.	Procedimiento de informes financieros.....	90
XIII.	Procedimiento de pago a los proveedores	92
XIV.	Procedimiento de pago de impuestos	94
XV.	Procedimiento de pago de planilla.....	96
XVI.	Procedimiento de pago de prestaciones.....	98
XVII.	Procedimiento de supervisión de las cuentas de cobros	100
XVIII.	Procedimiento de supervisar inventarios	102
XIX.	Procedimiento de verificación de depósitos.....	104
XX.	Procedimiento de compras locales.....	106
XXI.	Procedimiento de disminución de clientes.....	109
XXII.	Procedimiento de importación	111
XXIII.	Procedimiento de envío de producto	113
XXIV.	Procedimiento de ingreso de mercadería.....	115
XXV.	Procedimiento de ordenes de envío	117
XXVI.	Procedimiento de programación de ruta.....	119
XXVII.	Procedimiento de recepción de equipo.....	121
XXVIII.	Procedimiento de cambio de máquina.....	123
XXIX.	Procedimiento de demostraciones parte 1	126
XXX.	Procedimiento de demostraciones parte 2	127
XXXI.	Procedimiento de entrega de tóner	130
XXXII.	Procedimiento de facturación por daños	132
XXXIII.	Procedimiento de retiro de máquina.....	134
XXXIV.	Procedimiento de solicitud de equipos	136

XXXV.	Procedimiento de venta a plazos o renta parte 1	138
XXXVI.	Procedimiento de venta a plazos o renta parte 2	139
XXXVII.	Procedimiento de venta a plazos o renta parte 3	140
XXXVIII.	Procedimiento de actualización de <i>firmware</i>	143
XXXIX.	Procedimiento de hoja de servicio	145
XL.	Procedimiento de orden de taller	147
XLI.	Procedimiento de préstamo de repuestos.....	150
XLII.	Procedimiento de programación de ruta S.T.....	152
XLIII.	Procedimiento de reparación o cambio de máquina parte 1	154
XLIV.	Procedimiento de reparación o cambio de máquina parte 2	155
XLV.	Procedimiento de solventar errores	158
XLVI.	Procedimiento de <i>backup</i> SAC	160
XLVII.	Procedimiento de control del reloj marcador	162
XLVIII.	Procedimiento de crear nuevo empleado.....	164
XLIX.	Procedimiento de mantenimiento correctivo	166
L.	Procedimiento de mantenimiento Preventivo	168
LI.	Procedimiento de mantenimiento a servidores	170
LII.	Procedimiento de actualización de base de datos	172
LIII.	Procedimiento de actualización de bitácora de ventas.....	174
LIV.	Procedimiento de actualización y generación de estadísticas..	176
LV.	Procedimiento de control de clientes nuevos	178
LVI.	Procedimiento de envío de carta de presentación	180
LVII.	Procedimiento de envío de cotizaciones.....	182
LVIII.	Procedimiento de focalización de productos Kimberly Clark	184
LIX.	Procedimiento de llamadas entrantes	186
LX.	Procedimiento de llamadas salientes.....	188
LXI.	Procedimiento de reconocimiento de área.....	190
LXII.	Procedimiento de reuniones semanales	192

LXIII.	Procedimiento de revisión y actualización de bitácora de cotización	194
LXIV.	Procedimiento de revisión, actualización y elaboración de <i>scripts</i>	196
LXV.	Procedimiento de visitar a clientes	198
LXVI.	Procedimiento de cambio de producto	200
LXVII.	Procedimiento de pasos de éxito en venta	202
LXVIII.	Administrador de servicio técnico	206
LXIX.	Técnico	206
LXX.	Jefe de bodega	207
LXXI.	Auxiliar de bodega.....	207
LXXII.	Piloto	208
LXXIII.	Contralor	208
LXXIV.	Contador general	209
LXXV.	Tesorera.....	210
LXXVI.	Cobrador	210
LXXVII.	Mensajero	211
LXXVIII.	Administrador de rentas	211
LXXIX.	Vendedor tipo a.....	212
LXXX.	Vendedor tipo b.....	212
LXXXI.	Vendedor tipo c.....	213
LXXXII.	Asistente de ventas y rentas	214
LXXXIII.	Administrador de telemarketing.....	215
LXXXIV.	Técnico IT Docuware	215
LXXXV.	Evaluación 360°	218
LXXXVI.	Consumo de papel	222
LXXXVII.	Plan de ahorro de papel	223
LXXXVIII.	Temas a mejorar	233
LXXXIX.	Plan de capacitación	233

XC.	Programación de capacitación.....	234
-----	-----------------------------------	-----

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
kg	Kilogramos
kw/h	Kilo Watts por hora
m ³	Metros cúbicos
%	Porcentaje
Q	Quetzales

GLOSARIO

Diagrama	Es la representación gráfica de flujo de un algoritmo o de una secuencia de acciones rutinarias. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas.
KPI	Sus siglas en ingles: Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso o procedimiento, indicando el rendimiento en las actividades.
Organigrama	Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí, los órganos que la componen.
Procedimiento	Serie de operaciones conectadas entre sí, que se forman para la realización de una actividad o tarea específica.
SLA	Sus siglas: Service Level Agreement, o Acuerdo de nivel de servicio, es un contrato escrito entre un proveedor de servicios y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.

RESUMEN

La empresa Interdis fue fundada en el 1955, empezando con representaciones de distintas marcas líderes en el mercado mundial.

Es una empresa que se dedica a la distribución de fotocopiadoras, suministros, extintores e higiene industrial de diferentes marcas reconocidas; brinda soluciones reales e innovadoras para todas las necesidades en la gestión de la impresión, copiado, escaneo, digitalización y también brinda servicio técnico de sus productos y servicios. Integrada actualmente por 36 empleados.

Estas soluciones le ayudan a reducir costos, garantizar la seguridad de los documentos, reduciendo el impacto ambiental en nuestro país y nuestro planeta.

Al documentar los archivos: estructura organizacional, descripción de puestos, análisis de acuerdo al nivel de servicio, diagramas de procedimientos, políticas de la empresa, métodos de evaluación; se pretende tener un mejor funcionamiento y como consecuencia un mejor control de todas las operaciones.

El proyecto desarrollado, pretende llenar los requerimientos planteados por la gerencia dentro de dicha organización, de manera que pueda ser utilizado para crecer internamente y en el mercado.

OBJETIVOS

General

Implementar un sistema administrativo en la empresa Interdis S.A. que ayude a la empresa a desenvolverse de una mejor manera y tener un mejor control sobre sus procedimientos.

Específicos

1. Hacer un análisis FODA de la situación actual de la empresa, para determinar el problema que tiene la empresa y proponer una mejora
2. Analizar los documentos administrativos actuales de la empresa y partir de ellos para implementar el sistema administrativo.
3. Documentar los archivos: organigrama, estructura organizacional, diagramas de procedimiento.
4. Analizar los acuerdos de nivel de servicios actuales y mejorarlos para que haya un documento que avale la manera de trabajar entre los departamentos de la empresa Interdis S.A.
5. Proponer los métodos de evaluación del desempeño: KPI y 360 grados para que la empresa tenga un mejor control sobre los empleados.
6. Diseñar un plan de ahorro de papel para reducir el consumo.

7. Capacitar al personal en el tema del ahorro de papel, para hacer conciencia, consuman menos y reciclen.

INTRODUCCIÓN

La empresa Interdis S.A., fue fundada en 1955, empezando con representaciones de distintas marcas líderes en el mercado mundial. Es una empresa que promueve el uso de tecnologías innovadoras para oficina y que son amigables con el medio ambiente. La idea surgió por la preocupación en el cuidado ambiental y por el cambio climático que se sufre actualmente en Guatemala y el mundo.

La empresa brinda soluciones reales e innovadoras para todas las necesidades en la gestión de la impresión, copiado, escaneo y digitalización. Estas soluciones ayudan a reducir costos, garantizar la seguridad de los documentos, reduciendo el impacto ambiental en nuestro país y nuestro planeta.

El siguiente trabajo desarrollado a través de EPS, tiene como finalidad brindar a la empresa herramientas administrativas como los perfiles de puestos, definición de líneas de mando, diagramas de procedimientos, entre otros, para mejorar sus procedimientos, porque podrán analizarlos y reducir o hacer más adecuados los pasos que los conforman.

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA EMPRESA INTERDIS S.A.

La empresa Interdis S.A., fue fundada en 1955 empezando con representaciones de distintas marcas líderes en el mercado mundial. Con el afán por ser una empresa líder en el mercado y además fomentar un ambiente limpio, decidieron trabajar con tecnologías innovadoras para oficina y que son amigables con el medio ambiente. La idea surgió por la preocupación en el cuidado ambiental y por el cambio climático que se sufre actualmente en Guatemala y el mundo.

En la empresa brindan soluciones reales e innovadoras, para todas las necesidades en la gestión de la impresión, copiado, escaneo y digitalización. Estas soluciones ayudarán a reducir costos, garantizar la seguridad de los documentos reduciendo el impacto ambiental del país y el planeta.

1.1. Visión

"Buscamos servir a Dios, como el incentivo a todas nuestras acciones en el trabajo diario. Queremos que los clientes encuentren en nosotros, la solución que se adapte a sus necesidades particulares, eficientando sus procesos y mejorando sus costos de operación.

Competimos en el mercado haciendo nuestro trabajo con pasión, exactitud y disciplina, entregando a nuestros clientes, más de lo que se espera."¹

¹ Fuente: Interdis S.A.

1.2. Misión

"Medir nuestro desempeño en todos los procesos para lograr el 100% de efectividad.

Identificar las necesidades particulares de nuestros clientes, para eficientar sus procesos y mejorar sus costos de operación, a través de ofrecer productos y servicios de última tecnología con la mejor relación: solución-inversión. Los clientes deberán quedar satisfechos al 100%, recibiendo los productos o servicios adecuados a sus necesidades y en el tiempo ofrecido." ¹

1.3. Objetivos

"El objetivo de negocio para nuestra empresa es de crecimiento sostenible y a largo plazo por lo que velaremos el cumplimiento de nuestras obligaciones ante la comunidad, las leyes y reglamentos que regulan nuestra actividad empresarial." ¹

1.4. Organización

Los empleados de Interdis S.A., no conocen la línea jerárquica a la que deben de regirse, ya que aún no ha sido establecido de manera adecuada el organigrama. Las líneas de mando de la empresa, están conformadas de la siguiente manera:

- Línea 1
 - Gerente general

¹ Fuente: Interdis S.A.

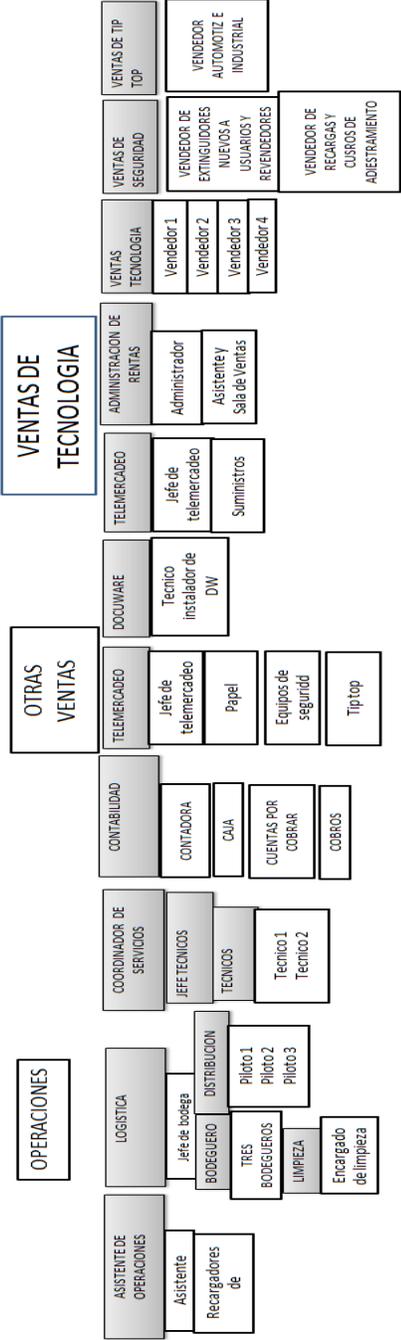
- Línea 2
 - Gerente de ventas
 - Gerente de operaciones
 - Gerente financiero

- Gerente de ventas
 - Administrador de telemarketing
 - Agente de telemarketing (6)
 - Asistente de ventas
 - Vendedor (3)

- Gerente de operaciones
 - Asistente de operación
 - Jefe de logística
 - Pilotos (2)
 - Ayudante de piloto (2)
 - Auxiliar de bodega (2)
 - Encargado de limpieza
 - Mensajero
 - Jefe técnico
 - Coordinador de técnicos
 - Técnico (5)

- Gerente financiero
 - Contador
 - Caja y cobros
 - Cobrador
 - Cartera de cobros

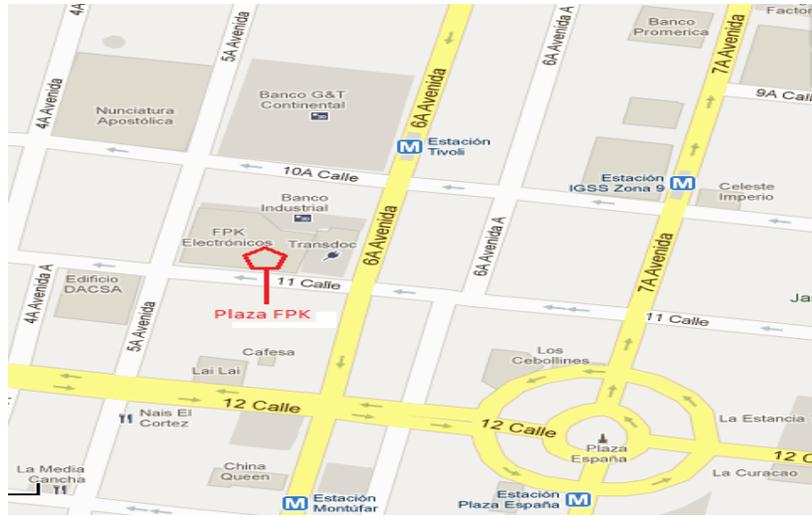
Figura 1. Organigrama inicial de Interdis S.A.



Fuente: Interdis S.A.

Interdis está ubicado en la 11 calle 5-59 zona 9 Plaza FPK

Figura 2. Ubicación de la empresa



Fuente: <http://maps.google.com.gt/maps?hl=es-419&tab=wl>. Consulta: 15 de julio de 2012.

2. PROPUESTA Y DOCUMENTACIÓN DE UN SISTEMA ADMINISTRATIVO

A pesar de ser una empresa con muchos años en el mercado guatemalteco y de contar con respaldo y garantía de marcas de prestigiosa calidad y de ser una empresa acreditada a nivel centroamericano, Interdis S.A., no cuenta con una estructura establecida desde las gerencias, atravesando mandos medios hasta el nivel operativo, ni poseen documentos de las actividades que llevan a cabo como negocio. Es por ello que la aplicación de un sistema administrativo para la empresa será de beneficio, porque podrán tener un mejor control de las actividades y del personal.

2.1. Diagnóstico de la situación actual

La empresa carece de documentos que respalden su funcionamiento y su organización. El recurso humano, no está siendo controlado ni dirigido adecuadamente, y siendo este el más importante dentro de una entidad, necesita las herramientas adecuadas para llevar a cabo un funcionamiento adecuado.

2.1.1. Análisis FODA

Para recabar la información, se realizó una charla con el administrador de rentas y el gerente general, quienes facilitaron los datos y así se pudo realizar el análisis FODA.

El resultado que se obtuvo al desarrollar esta actividad, es un cuadro que contiene el FODA de la empresa, el cual se presenta en las tablas I-III.

Tabla I. **Análisis FODA**

FODA DE LA EMPRESA INTERDIS S.A.	
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 57 años en el mercado. 2. Principal distribuidor de varias marcas de equipos multifuncionales. 3. Asistencia y servicio de los equipos que se comercializan. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca competencia en el mercado debido a que se enfocan al sector industrial más que al pequeño empresario. 2. Comercialización de tecnología amigable al ambiente
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe control adecuado sobre el desempeño laboral y descontrol en las políticas de contratación patrono/empleado. 2. Procedimientos no actualizados ni documentados. 3. No hay un orden jerárquico y no existe un control sobre el desempeño de labores. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Otras empresas son distribuidores principales de marcas comercializadas por la empresa Interdis S.A. 2. Debido a la globalización la competencia está creciendo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla II. **Matriz FODA**

Matriz FODA		Fortalezas	Debilidades	
			1. Principal distribuidor de varias marcas de equipos multifuncionales.	1. No existe control adecuado sobre el desempeño laboral, y descontrol en las políticas de contratación patrono/empleado.
			2. Asistencia y servicio de los equipos que se comercializan.	2. Procedimientos no actualizados ni documentados.
			3. 57 años en el mercado.	3. No hay un orden jerárquico y no existe un control sobre el desempeño de labores.
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO	
	1. Poca competencia en el mercado debido a que se enfocan al sector industrial, más que al pequeño empresario.	2. Invertir en más publicidad (F1,O1).	1. Definición de la estructura organizacional (D1, O2). 2. Describir y optimizar los procedimientos (D2, O2).	
	2. Comercialización de tecnología amigable al ambiente.	1.Capacitación en venta y promoción de productos (F2, O2).	3. Definición, aplicación y control de KPI (D3, O1).	
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA	
	1. Otras empresas son distribuidores principales de marcas comercializadas por la empresa Interdis S.A.	1. Invertir en el desarrollo laboral del recurso humano (F3, A2).	1. Definición e implementación de trabajo en equipo (D3, A1).	
	2. Debido a la globalización, la competencia está creciendo.	2. Capacitaciones constantes para los empleados (F1, A1).	2. Creación de un plan de competencias laborales (D3, A2).	

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Estrategias**

Estrategias
1. Capacitación en venta y promoción de productos
2. Invertir en más publicidad
3. Invertir en el desarrollo laboral del recurso humano
4. Capacitaciones constantes para los empleados
5. Definición de la estructura organizacional
6. Describir y optimizar los procedimientos
7. Definición e implementación de trabajo en equipo
8. Creación de métodos de evaluación del desempeño

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Análisis del problema

Luego de realizar un análisis en la empresa Interdis S.A., en todos los departamentos de la institución, se concluye lo siguiente:

- La empresa tiene un desorden en su estructura organizacional, además los empleados, no conocen su lugar dentro de la empresa.
- Los procedimientos no están documentados
- Los perfiles de la empresa son escasos, ya que solo existen para algunos puestos y no para cada uno de la empresa.
- No existe un control eficiente sobre el recurso humano, ya que no se les evalúa.
- No se capacita a todo el personal de la empresa, sino que solamente a los del Departamento de Telemarketing.

2.2. Descripción de la situación actual

La empresa Interdis S.A. carece de control y dirección adecuada del recurso humano, ya que para la contratación de personal no tienen definidos los perfiles de puestos y cuando las personas son contratadas no se les da la correcta inducción, porque no tienen políticas ni descripción del puesto que desempeñara.

➤ Documentos administrativos

Los documentos con los que cuenta la empresa actualmente son:

- Perfiles: administrador de rentas y de recursos humanos, asistente de ventas/rentas, representante de ventas, administradora de suministros
- Políticas y valores de la empresa

➤ Perfiles de puestos

A continuación aparece el perfil actual del puesto de asistente de ventas/rentas:

Figura 3. **Perfil de asistente de ventas/rentas**

PERFIL DEL PUESTO DE ASISTENTE DE VENTAS/RENTAS	
Requerimientos de cobertura del puesto de trabajo	
I. Requerimientos del puesto de trabajo:	
Edad mínima: 20 años	Edad máxima: 40 años
Género: preferido: Femenino	

Continuación de la figura 3.

II. Formación:

- Bachillerato
- Conocimiento en computación
- Buena redacción y ortografía
- Conocimiento en ventas
- Preferiblemente dominio en idioma Inglés

III. Experiencia Requerida para el puesto de trabajo:

- Mínimo 1 año de experiencia en secretaría, auxiliar de gerencia o servicio al cliente.
- Acostumbrada a trabajar en empresas familiares y saber convivir con el diferente personal.

IV. Responsabilidad

- Excelentes relaciones humanas
- Excelente atención y servicio a clientes
- Gusto por la tecnología
- Gusto por colaborar en diferentes actividades
- Disciplinada y ordenada

V. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores

• **Adaptación a Jefaturas:**

Ser concreta, sencilla y práctica

Lenguaje sencillo y trato amable

Capacidad para buscar alternativas de solución

Que evite la confrontación

Discreta y hábil en sus labores

Capacidad para la adaptación al cambio

Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones

• **Adaptación con clientes:**

Habilidad para saber negociar exitosamente

Manejo excelente de relaciones públicas

Facilidad para hacer propuestas

Capacidad para comunicarse con respeto

Habilidad de buena comunicación entre clientes y empleados

Continuación de la figura 3.

- **Adaptación con los compañeros de trabajo**

Capacidad de comunicación con sus compañeros de trabajo

Habilidad para trabajar en equipo

Ser apoyador a los vendedores para el cierre de negociaciones

Fuente: Interdis S.A.

➤ Descripción de procedimientos

La empresa no posee los diagramas de los procedimientos que realiza, por lo que no les es posible mejorar los procedimientos ni controlar que se lleven a cabo de manera adecuada. Los procedimientos que realiza la empresa Interdis S.A., son 60 en total y necesitan ser elaborados y documentados.

➤ Métodos de evaluación

Evaluar los recursos que una entidad posee, es una herramienta muy eficaz para tener control del funcionamiento. La empresa Interdis S.A., no posee ningún método de evaluación del recurso humano, por lo cual no les es posible medir el desempeño de sus empleados.

2.3. Propuesta

Para eliminar o disminuir las deficiencias de la empresa, implementar un sistema administrativo, servirá para que tenga un mejor control sobre sus procedimientos y recurso humano, evaluando el desempeño de todos los empleados para determinar si están realizando sus labores de manera adecuada, mejorando los servicios que brindan.

2.3.1. Estructura organizacional

La estructura organizacional dentro de Interdis S.A. está definida por productos, ya que se divide el trabajo por cada línea de producto que se comercializa. En el capítulo 1, se analizó la organización actual de la empresa, la cual debe ser reestructurada. Dentro de dicha empresa, la cadena de mando será desde la Junta Directiva hasta los operarios.

La forma de organizarse dentro de la empresa Interdis S.A., es el de supervisión directa, donde el trabajo es coordinado por cada gerente, los gerentes son: gerente general es el que coordina a los demás gerentes: gerente comercial, gerente administrativo y contralor, quienes toman la responsabilidad del trabajo de los operarios, emitiendo instrucciones para ellos y supervisando sus acciones, para eliminar los errores que pudieran aparecer.

➤ División del trabajo

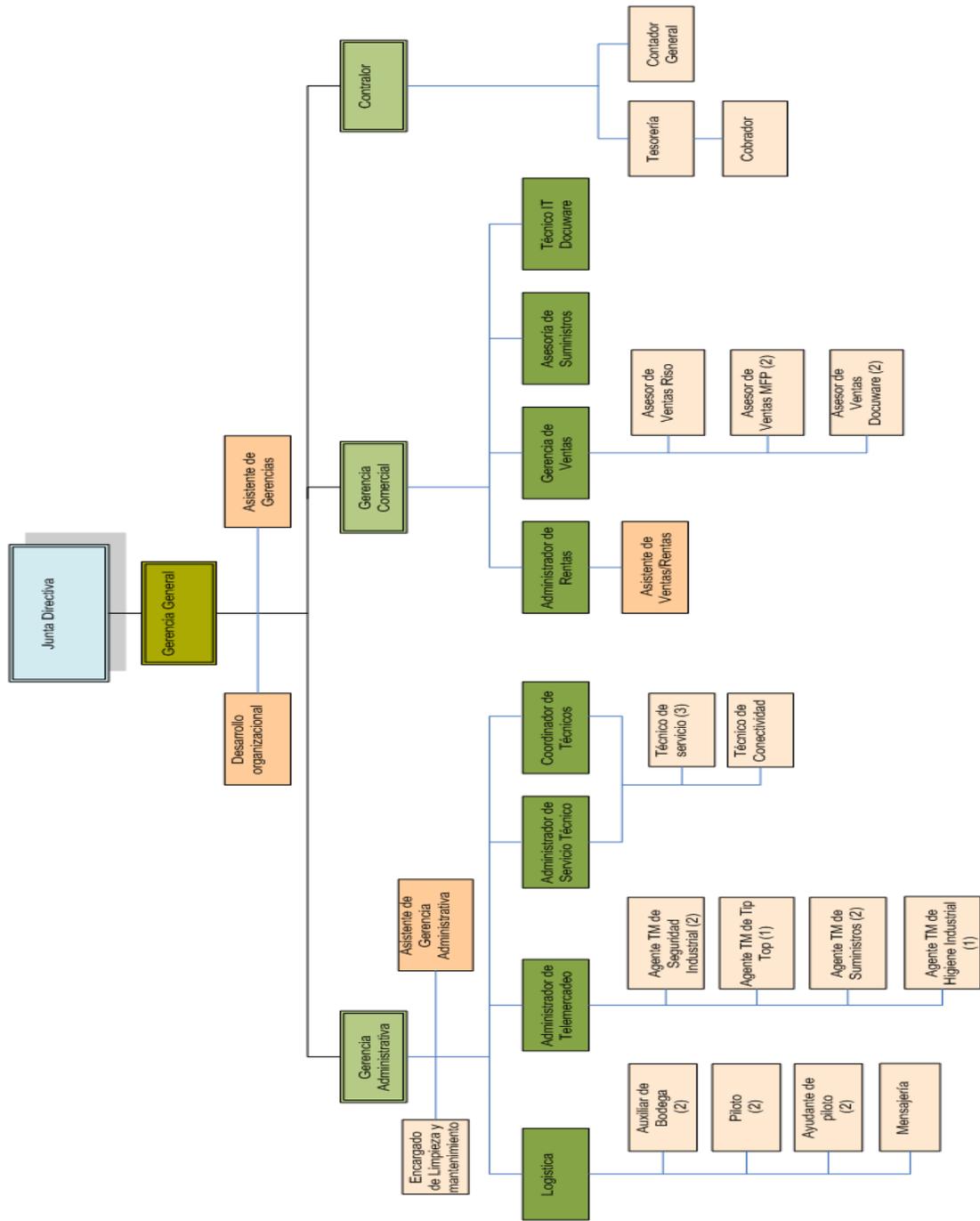
Permite observar la forma en que está organizada la empresa, en sectores, los cuales están conformados por los puestos que la conforman.

- Núcleo operativo: abarca a los miembros que realizan el trabajo básico, en este caso:
 - 3 vendedores de tecnología
 - 6 vendedores de telemarketing
 - 4 técnicos
 - Contador general
 - Tesorera
 - 2 bodegueros

- 2 ayudantes de piloto
 - 2 pilotos
 - Cobrador
 - Mensajero
- Núcleo estratégico: está compuesta por los gerentes, que son los que asumen la responsabilidad general del manejo de la organización, a aquellos que suministran apoyo directo:
 - Gerente comercial
 - Gerente administrativo
 - Contralor
- Línea media: es el nexo entre el núcleo estratégico y el núcleo operativo, está comprendida por los jefes de área:
 - Jefe de bodega
 - Administrador de servicio técnico
 - Administrador de telemarketing
 - Coordinador de técnicos
 - Administrador de rentas
 - Gerente de ventas
- Línea tecnológica: la persona que se ocupa de la estandarización y del soporte del Software y Hardware de la empresa:
 - Técnico IT Docuware

- Cuerpo de apoyo: las unidades especializadas que brindan servicios adicionales son:
 - Desarrollo organizacional
 - Asistente de gerencia
 - Asistente de ventas/rentas
 - Asistente administrativo

Figura 4. Organigrama de Interdis S.A.



Fuente: elaboración propia.

2.3.2. Políticas de la empresa

- "Velar por que todos los colaboradores desarrollen sus actividades en condiciones que no afecten la salud, la seguridad, la dignidad e integridad personal.
- No divulgar información del negocio que vulnere los acuerdos de confidencialidad en los distintos canales de comunicación como intranet, videos, circulares, boletines, portales de información, páginas web, tableros de aviso y folletos. Toda comunicación de empresa, deberá contener información previamente autorizada por la gerencia general de cada empresa.
- No se permite mantener cualquier tipo de relación afectiva entre el personal de la misma empresa, sin importar su jerarquía.
- No se permite que dentro de una misma empresa del grupo ingresen a laborar cónyuge, hijos, hermanos, suegros, cuñados o padres de colaboradores. La única excepción es en el caso de Empresa Familiar, lo cual será debidamente autorizado por el Comité Ejecutivo.
- No se acepta que cualquier miembro de nuestro personal o accionistas realice actividades, asesorías o negocios que compitan o que entren en conflicto con los intereses de la empresa.
- Ningún colaborador puede utilizar tiempo normal de trabajo ni recursos de la organización para atender intereses o negocios ajenos a su relación laboral con esta empresa. No está permitido que un colaborador utilice para su beneficio, maquinaria, equipo, personal y recursos propiedad de la empresa, sin previa autorización. Se exceptúa uso en organizaciones y entidades vinculadas con las funciones del puesto.
- No está permitido dar ni recibir dinero, producto, favores o servicios de ninguna persona o entidad (pública o privada), bajo ninguna circunstancia. De igual forma, está prohibido el soborno.

- No está permitido tener negocios en propiedad o en participación dentro de las instalaciones de la empresa, cuya venta o servicio esté destinados a los propios empleados, trabajadores o terceros.
- No podemos ser propietarios, socios o estar involucrados familiarmente con alguna empresa proveedora de bienes, insumos, materias primas y/o servicios que esta empresa, compra o utiliza en sus operaciones; salvo aquellas operaciones autorizadas por el Comité Ejecutivo. Todas estas relaciones comerciales, deben ser reportadas anualmente para confirmar que los montos de compras y pagos sean comparables a la norma de mercado.
- Los familiares directos o indirectos de nuestros colaboradores, pueden realizar transacciones comerciales con esta empresa, siempre y cuando nuestro trabajador o colaborador "familiar", no esté involucrado en ninguna fase de la decisión de compra o contratación de servicios. Todas las transacciones comerciales, deberán ser en términos competitivos y de mercado. Estas transacciones, deben ser monitoreadas y reportadas al Comité Ejecutivo.
- Ningún colaborador puede utilizar para su beneficio o el de terceros, descuentos o tratos especiales con proveedores de la empresa, como consecuencia de su participación en el proceso de decisión de compra de bienes, insumos, materias primas y/o servicios; o bien por haber favorecido o recomendado la compra de los mismos.
- No se permite solicitar ni aceptar regalos, viajes, invitaciones o comisiones de proveedores que puedan provocar compra de voluntades en negociaciones de productos, materia prima, insumos o servicios para la empresa. Si un proveedor ofrece a un empleado un viaje para realizar una visita técnica o de trabajo y este conviene a los intereses de esta empresa, el mismo se puede aceptar con la autorización previa del Director de empresa.

- Ningún miembro del personal que tenga relación comercial directa o indirecta, está autorizado para solicitar ayuda económica o donativos a proveedores. Se exceptúan los casos en los que esta empresa, se haya sumado al esfuerzo de otras empresas para apoyar campañas dirigidas a la atención de necesidades específicas. Se exceptúan también aquellos proveedores de productos de consumo que cuenten dentro de su organización con departamentos de promoción y mercadeo y que apoyen ese tipo de actividades. Cualquier evento de esta naturaleza debe ser autorizado y coordinado por el área de Desarrollo organizacional.
- No está permitido solicitar cooperación para recaudar fondos sin la autorización del Director de la empresa. En caso de recibir la autorización, el departamento de Desarrollo organizacional, coordinará la actividad de cooperación así como la comunicación.
- Lugar de trabajo libre de situaciones de acoso e intimidación, tratamos a todos los colaboradores de manera digna y fomentamos un ambiente de respeto mutuo.
- Está estrictamente prohibido el ingreso de cualquier individuo a la empresa o áreas de trabajo bajo efectos de drogas, alcohol o fármacos que alteren la capacidad de respuesta, de percepción y que pongan en riesgo la integridad de personas y bienes.
- En esta empresa no solicitamos ni ofrecemos ningún tipo de regalo o entretenimiento, en especie o en dinero, a las personas con las que establecemos relación por las condiciones de trabajo (proveedores, clientes, gobierno, etc.).
- La primera compra de un cliente, deberá ser siempre al contado y en efectivo.
- Se verifica el lugar de entrega y el de facturación en SAC, ya que no siempre es el mismo.

- Para reparto a domicilio dentro del perímetro de la ciudad, es necesario que la compra sea mayor a Q 350.00.
- Para reparto a domicilio fuera del perímetro de la ciudad, es necesario que la compra sea mayor a Q 1, 000.00.
- Si la compra es menor a Q 350.00 y el cliente desea el reparto, deberá pagar un valor adicional de Q30.00.
- Si la compra es menor a Q 1,000.00 y el cliente desea el reparto, deberá pagar un valor adicional de Q 50.00.
- Cuando el pago sea con cheque al momento de la entrega, el proveedor deberá de tener el cheque listo de lo contrario no se deja el producto."¹

2.3.3. Perfiles

Para obtener la información que concierne a cada puesto dentro de la empresa Interdis S.A., se les dio un cuestionario a cada persona que desempeña su puesto respectivo, los cuales sirvieron para actualizar los existentes y crear el resto de perfiles para los demás puestos; las exigencias de la gerencia y la comparación con los perfiles de otras empresas con puestos similares, también sirvieron para crear un total de 31 perfiles y se utilizó el formato actual para todos los perfiles de la empresa.

En la siguiente página, aparecen los 31 perfiles actualizados y revisados por Gerencia, los cuales le servirán a la empresa para la contratación de empleados.

¹ Fuente: Interdis S.A.

Figura 5. Puestos

Nombre del Puesto: Asesor de ventas de seguridad industrial por telemarketing	Código
Fecha de creación:	Fecha de modificación
Requerimientos del puesto de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima: 20 años 	edad máxima: 40 años
<ul style="list-style-type: none"> • Género: femenino o masculino 	
Formación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Carreras técnicas o estudios universitarios en ventas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de computación 	
Experiencia requerida para el puesto de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en ventas. 	
Habilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción y ortografía 	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas, para transmitir cualquier información eficazmente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión: convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Juicio y toma de decisiones: tener en cuenta los costos, opciones y beneficios para elegir lo más adecuado. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia: realizar acciones o tareas hasta concluir las con detalle. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. 	
Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:	
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a jefaturas: 	
Ser concreto y directo	
Lenguaje sencillo, trato amable y respetuoso	
Capacidad para buscar alternativas de solución	
Que evite la confrontación	
Discreto y hábil en sus labores	
Capacidad para la adaptación al cambio	
Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones	
Participar en las diferentes reuniones de entrenamiento que se programen.	
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación con los compañeros de trabajo: 	
Capacidad de comunicarse amable y respetuosamente	
Habilidad para trabajar en equipo	
Capacidad de involucrarse entre el personal para realizar mejoras	
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación con clientes: 	
Habilidad para saber negociar exitosamente	
Manejo excelente de relaciones públicas	
Facilidad para hacer propuestas	
Capacidad para hacer cierres de ventas	

Continuación de figura 5.

Nombre del Puesto: Mensajero	Código
Fecha de creación:	Fecha de modificación
I. Requerimientos del puesto de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima: 26 años 	<ul style="list-style-type: none"> edad máxima: 40 años
<ul style="list-style-type: none"> • Género: masculino • Saber manejar motocicleta • Tener licencia actualizada para el manejo de moto • Tener motocicleta (de preferencia, pero no indispensable) • Tener papelería al día de antecedentes penales • Tener cartas de recomendación de haber manejado moto con anterioridad 	
II. Formación:	
<ul style="list-style-type: none"> • 3ro. Básico mínimo 	
III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Tener 2 años mínimo de experiencia en manejo de moto • Tener conocimientos básicos de mecánica 	
IV. Habilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente. • Persuasión: convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento. • Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados. • Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario. • Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones. • Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos. • Juicio y toma de decisiones: tener en cuenta los costos, opciones y beneficios para elegir lo más adecuado. • Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas. • Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido. • Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos. • Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito. • Observador: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas • Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta. • Emprendedor: implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos. • Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados. • Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas. • Persistencia: realizar acciones o tareas hasta concluir las con detalle. • Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral. • Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. 	
V. Responsabilidad:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la moto con cuidado y con mucha precaución • Ser discreto y honesto con la información de la papelería y documentos que le entreguen • Cuidar los productos o artículos que lleva como mercadería • Entregar en el tiempo estipulado • Regresar a la oficina inmediatamente después que termine la ruta de entrega • Reportar cualquier problema con la moto, con la mercadería, con el cliente o con alguna entrega del producto • Tener trato amable y respetuoso con los clientes • Acomodar con cuidado la mercadería que va en la moto • No olvidar entregar o recoger comprobantes o papelería de la mercadería 	

Continuación de la figura 5.

<ul style="list-style-type: none"> • Deberá mantener la moto en perfecto estado y limpia • Respetar al jefe de bodega, quien es el encargado directo de esa área 	
<p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a jefaturas: <ul style="list-style-type: none"> Relacionarse con respeto y amabilidad Gusto por colaborar en diferentes actividades Interés por las metas y objetivos de la empresa • Adaptación con los compañeros de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> Ayudar en lo que sea necesario Trato amable y respetuoso • Adaptación con clientes: <ul style="list-style-type: none"> Atender amable y respetuosamente a los clientes Ser comprensivo y atento. 	
<p>Nombre del Puesto: Piloto</p> <p>Fecha de creación:</p>	<p>Código</p> <p>Fecha de modificación</p>
<p>I. Requerimientos del puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima: 26 años edad máxima: 40 años • Género: masculino • Tener licencia actualizada tipo A de preferencia o B para conducir vehículo pesado • Tener papelería al día de antecedentes penales • Tener buenas cartas de recomendación de haber manejado vehículo con anterioridad 	
<p>II. Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3ro. Básico mínimo 	
<p>III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener 5 años mínimo de experiencia en manejo de vehículos • Haber conducido con anterioridad vehículos de varios tipos • Tener por lo menos conocimientos básicos de mecánica 	
<p>IV. Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejar con cuidado y con mucha precaución • Cuidar a las personas que van dentro del vehículo y las que están fuera de él • Cuidar los productos o artículos que lleva como mercadería • Entregar en el tiempo estipulado • Regresar a la oficina inmediatamente después que termine la ruta de entrega • Reportar cualquier problema con el vehículo, con la mercadería, con el cliente o con alguna entrega del producto • Tener trato amable y respetuoso con los clientes • Ayudar a cargar los vehículos con la mercadería para entrega • No olvidar entregar o recoger comprobantes o papelería de la mercadería • Manejar el vehículo que le sea asignado, el cual deberá tenerlo en perfectas condiciones y limpio • Respetar al jefe de bodega, quien es el encargado directo de esa área 	
<p>V. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente. • Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados. • Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario. • Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones. • Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos. • Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas. • Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido. • Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes. • Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito. • Observador: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas 	

Continuación de la figura 5.

IV. Habilidades:

- **Facilidad de comunicación:** saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.
Persuasión: convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento.
- **Saber escuchar:** escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.
- **Manejo del tiempo:** adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.
- **Orientación al servicio:** buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.
- **Comprensión de lectura:** tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.
- **Pensamiento crítico:** utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.
- **Razonamiento lógico:** capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.
- **Actualización de conocimiento:** deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre productos, equipos y máquinas nuevas, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.
- **Expresión escrita:** capacidad de comunicar información e ideas por escrito.
- **Observador:** capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas
- **Sensibilidad ante problemas:** capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible,
 - Implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta.
 - **Emprendedor:** implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.
 - **Independencia:** requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.
 - **Enfoque a resultados:** requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.
 - **Persistencia:** realizar acciones hasta concluir las con detalle.
 - **Honestidad:** requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.
 - **Autocontrol:** requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.

V. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:

- **Adaptación a jefaturas:**
 - Lenguaje sencillo y trato amable y respetuoso
 - Capacidad para buscar alternativas de solución
 - Que evite la confrontación
 - Capacidad para la adaptación al cambio
 - Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones
 - Gusto por colaborar en diferentes actividades
- **Adaptación con los subordinados:**
 - Habilidad para trabajar en equipo
 - Capacidad de involucrarse entre el personal para realizar mejoras
 - Habilidad para demostrar confianza al personal para comunicarse

Continuación de la figura 5.

<p>II. Formación:</p> <ul style="list-style-type: none">• Título de magisterio o carreras de ingeniería• Conocimiento en computación• Conocimiento de inventarios• Conocimientos de inglés <p>III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mínimo 1 año de experiencia en manejo de personal. <p>IV. Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas• Ser amable y respetuosa en el trato con los clientes• Atender las demandas y reclamos de los clientes, con prontitud y eficacia• Atender las solicitudes de revisión y reparación de máquinas para la venta o renta• Disciplinada y ordenada <p>V. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.• Persuasión: convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento.• Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.• Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.• Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.• Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.• Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.• Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.• Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre productos, equipos y máquinas nuevas, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.• Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito.• Observadora: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas• Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta.• Emprendedora: implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.• Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.• Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.• Persistencia: realizar acciones hasta concluir las con detalle.• Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.• Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.
--

Continuación de la figura 5.

cualquier información eficazmente.

- **Persuasión:** convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento.
- **Saber escuchar:** escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.

III. Convencimiento: facilidad para hacer propuestas nuevas y lograr el cierre de las mismas.

- **Manejo del tiempo:** adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.
- **Orientación al servicio:** buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.
- **Comprensión de lectura:** tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.
- **Pensamiento crítico:** utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.
- **Razonamiento lógico:** capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.
- **Actualización de conocimiento:** deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre equipos nuevos, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.
- **Expresión escrita:** capacidad de comunicar información e ideas por escrito.
- **Observador:** capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas (pnl).
- **Sensibilidad ante problemas:** capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. No implica resolver el problema, sólo reconocerlo y decirlo en forma adecuada a la persona correcta.
- **Emprendedor:** implica iniciativa de la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.
- **Independencia:** requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.
- **Enfoque a resultados:** requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.
- **Persistencia:** realizar acciones hasta concluir las con detalle.
- **Honestidad:** requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.
- **Autocontrol:** requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.
- **Entusiasmo y optimismo:** requiere tener capacidad de sobreponerse a las frustraciones provenientes del trabajo de ventas.

V. Requerimientos del entorno social del puesto:

- **Adaptación a jefaturas:**

Lenguaje sencillo y trato amable
Capacidad para buscar alternativas de solución
Que evite la confrontación

- **Adaptación con los compañeros de trabajo**

Capacidad de comunicación amable y respetuosa
Habilidad para trabajar en equipo
Capacidad de comunicación con los involucrados en los procesos de ventas.

- **Adaptación con clientes:**

Capacidad para utilizar y escoger las herramientas adecuadas para realizar y llevar a buen término las negociaciones.

Continuación de la figura 5.

Nombre del Puesto: Asesor de ventas de higiene industrial de telemercadeo	Código
Fecha de creación:	Fecha de modificación
I. Requerimientos del puesto de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima: 20 años edad máxima: 40 años 	
<ul style="list-style-type: none"> • Género: femenino o masculino 	
II. Formación:	
<ul style="list-style-type: none"> • Carreras técnicas o estudios universitarios 	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en computación 	
<ul style="list-style-type: none"> • Buena redacción y ortografía 	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento en ventas 	
III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:	
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 1 año de experiencia en ventas. 	
IV. Habilidades:	
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Persuasión: convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Juicio y toma de decisiones: tener en cuenta los costos, opciones y beneficios para elegir lo más adecuado. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Observador: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. No implica resolver el problema, sólo reconocerlo y decirlo en forma adecuada a la persona correcta. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedor: implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia: realizar acciones o tareas hasta concluir las con detalle. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. 	

Continuación de la figura 5.

- **Manejo del tiempo:** adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.
- **Orientación al servicio:** buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.
- **Comprensión de lectura:** tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.
- **Juicio y toma de decisiones:** tener en cuenta los costos, opciones y beneficios para elegir lo más adecuado.
- **Pensamiento crítico:** utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.
- **Razonamiento lógico:** capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.
- **Actualización de conocimiento:** deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, para poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.
- **Expresión escrita:** capacidad de comunicar información e ideas por escrito.
- **Observador:** capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas
- **Sensibilidad ante problemas:** capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. No implica resolver el problema, sólo reconocerlo y decirlo en forma adecuada a la persona correcta.
- **Emprendedor:** implica iniciativa de la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.
- **Independencia:** requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.
- **Enfoque a resultados:** requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.
- **Persistencia:** realizar acciones o tareas hasta concluir las con detalle.
- **Honestidad:** requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.
- **Autocontrol:** requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.
- **Entusiasmo y optimismo:** requiere tener capacidad de sobreponerse a las frustraciones provenientes del trabajo de ventas.

V. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:

- **Adaptación a jefaturas:**

Ser concreto y directo

Lenguaje sencillo, trato amable y respetuoso

Capacidad para buscar alternativas de solución

Que evite la confrontación

Discreto y hábil en sus labores

Capacidad para la adaptación al cambio

Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones

Participar en las diferentes reuniones de entrenamiento que se programen.

- **Adaptación con los compañeros de trabajo:**

Capacidad de comunicarse amable y respetuosamente

Habilidad para trabajar en equipo

Capacidad de involucrarse entre el personal para realizar mejoras

- **Adaptación con clientes:**

Capacidad para utilizar y escoger las herramientas adecuadas para realizar y llevar a buen término las negociaciones

Continuación de la figura 5.

<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral. • Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. <p>V. Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Excelente atención y servicio a clientes • Informarse constantemente de las existencias de cada producto • Hacer lista detallada y exacta de los productos que tienen baja existencia, para que la persona encargada pueda pedirlos con tiempo y así evitar quedarnos sin mercadería • Hacer lista de productos con baja rotación y con alta rotación, para ayudar en la decisión de compra. • Saber ofrecer el equipo adecuado para cada cliente • Hacer la evaluación de la satisfacción del cliente • Planificación estratégica • La coordinación de personas y recursos • Conocimiento en métodos de producción • Si un cliente le llama para solicitar servicio técnico o tóner dirá el siguiente script: "estimado cliente, para que su solicitud sea más rápida y le atendamos de mejor manera, por favor envíe su solicitud de servicio o solicitud de tóner al e-mail: tecnicopiadoras@fmansilla.com <p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a jefaturas: Ser concreta, sencilla y práctica Trato amable y respetuoso Que evite la confrontación Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones Gusto por colaborar en diferentes actividades • Adaptación con los compañeros de trabajo: Capacidad de comunicación amable y respetuosa Habilidad para trabajar en equipo • Adaptación con clientes: Habilidad para saber negociar exitosamente Manejo excelente de relaciones públicas Facilidad para hacer propuestas Capacidad para comunicarse con respeto 	
Nombre del Puesto: Asistente de gerencia administrativa	Código
Fecha de creación:	Fecha de modificación
<p>I. Requerimientos del puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima: 20 años edad máxima: 35 años • Género: masculino <p>II. Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato con especialidad o estudios universitarios • Conocimiento en computación • Conocimiento en instalación de equipos de oficina • Conocimientos de inglés (no indispensable) <p>III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de mecánica industrial, instalaciones eléctricas, instalaciones de quipo industrial, etc. 	

Continuación de la figura 5.

<ul style="list-style-type: none">• Acostumbrado a trabajar bajo presión <p>IV. Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none">● Tener actitud positiva y de servicio• Excelentes relaciones humanas• Gusto por colaborar en diferentes actividades• Disciplinado, ordenado y limpio para trabajar• Asistir a cursos de capacitación programados por la empresa• Ser cuidadoso y responsable con los vehículos que la empresa le proporcione <p>V. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.• Persuasión: convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento.• Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.• Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.• Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.• Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.• Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.• Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.• Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre productos, equipos y máquinas nuevas, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.• Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito.• Observador: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas• Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta.• Emprendedor: implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.• Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.• Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.• Persistencia: realizar acciones hasta concluir las con detalle.• Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.• Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. <p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:</p> <ul style="list-style-type: none">● Adaptación a jefaturas: Lenguaje sencillo y trato amable y respetuoso Capacidad para buscar alternativas de solución Que evite la confrontación
--

Continuación de la figura 5.

<ul style="list-style-type: none">● Preferiblemente dominio en idioma inglés <p>III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">● Mínimo 1 año de experiencia en secretaría, auxiliar de gerencia o servicio al cliente. <p>IV. Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none">● Excelente en atención y servicio a clientes● Siempre buscar alternativas de solución● Apoyar a los vendedores para el cierre de negociaciones● Ser discreta● Si un cliente le llama para solicitar servicio técnico o tóner dirá el siguiente script: "estimado cliente, usted se ha comunicado al departamento de ventas/rentas, para que su solicitud sea más rápida y le atendamos de mejor manera, por favor envíe su solicitud de servicio o solicitud de tóner al e-mail: tecnicopiadoras@fmansilla.com <p>V. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">● Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.● Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.● Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.● Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.● Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.● Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.● Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.● Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.● Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito.● Observadora: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas● Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. No implica resolver el problema, sólo reconocerlo y decirlo en forma adecuada a la persona correcta.● Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.● Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.● Persistencia: realizar acciones hasta concluir las con detalle.● Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.● Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. <p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">● Adaptación a jefaturas: Ser concreta, sencilla y práctica

Continuación de la figura 5.

cualquier información eficazmente.

- **Saber escuchar:** escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.
- **Manejo del tiempo:** adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.
- **Orientación al servicio:** buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.
- **Comprensión de lectura:** tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.
- **Pensamiento crítico:** utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.
- **Razonamiento lógico:** capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.
- **Actualización de conocimiento:** deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.
- **Expresión escrita:** capacidad de comunicar información e ideas por escrito.
- **Observador:** capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas
- **Sensibilidad ante problemas:** capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. No implica resolver el problema, sólo reconocerlo y decirlo en forma adecuada a la persona correcta.
- **Independencia:** requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.
- **Enfoque a resultados:** requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.
- **Persistencia:** realizar acciones hasta concluir las con detalle.
- **Honestidad:** requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.
- **Autocontrol:** requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.

V. Responsabilidad:

- Apoyo en la organización de rutas para la entrega de mercadería
- Cargar el vehículo con la mercadería que se llevará a entregar
- Encargarse de que la mercadería transportada no se dañe
- Descargar la mercadería en el lugar de destino
- Pedir a la persona que recibe la mercadería que firme la orden de envío
- No olvidar entregar o recoger otros comprobantes o papelería de la mercadería
- Regresar a la oficina inmediatamente después que termine la ruta de entrega
- Reportar cualquier problema con el vehículo, con la mercadería, con el cliente o con alguna entrega del producto
- Respetar al jefe de bodega, quien es el encargado directo de esa área
- Tener trato amable y respetuoso con los clientes

VI. Requerimientos del entorno social del puesto:

- **Adaptación a jefaturas:**
Relacionarse con respeto y amabilidad
Gusto por colaborar en diferentes actividades
Interés por las metas y objetivos de la empresa

Continuación de la figura 5.

cualquier información eficazmente.

- **Persuasión:** convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento.
- **Saber escuchar:** escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.
- **Manejo del tiempo:** adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.
- **Orientación al servicio:** buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.
- **Comprensión de lectura:** tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.
- **Juicio y toma de decisiones:** tener en cuenta los costos, opciones y beneficios para elegir lo más adecuado.
- **Pensamiento crítico:** utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.
- **Razonamiento lógico:** capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.
- **Actualización de conocimiento:** deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos.
- **Expresión escrita:** capacidad de comunicar información e ideas por escrito.
- **Observador:** capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas
- **Sensibilidad ante problemas:** capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta.
- **Emprendedor:** implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.
- **Independencia:** requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.
- **Enfoque a resultados:** requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.
- **Persistencia:** realizar acciones o tareas hasta concluir las con detalle.
- **Honestidad:** requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.
- **Autocontrol:** requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.

V. Responsabilidad:

- No deberá divulgar información confidencial de la empresa
- No deberá divulgar información de ninguno de los empleados
- Excelentes relaciones humanas
- Disciplinado y ordenado
- Saber solucionar los problemas que surjan o buscar ayuda con su jefe superior inmediato
- Deberá asistir a los cursos de capacitación que organice la empresa

VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:

- **Adaptación a jefaturas:**
 - Ser concreto y directo
 - Lenguaje sencillo, trato amable y respetuoso
 - Capacidad para buscar alternativas de solución
 - Que evite la confrontación
 - Discreto y hábil en sus labores
 - Capacidad para la adaptación al cambio

Continuación de la figura 5.

Nombre del Puesto: Coordinador de técnicos	Código
Fecha de creación:	Fecha de modificación
I. Requerimientos del puesto de trabajo:	
• Edad mínima: 25 años	edad máxima: 40 años
• Género: masculino	
II. Formación:	
• Bachillerato en mecánica industrial y computación o estudios universitarios en mecánica industrial y computación	
• Conocimiento en computación y redes	
• Conocimiento de reparación en equipos de oficina	
• Conocimientos de inglés	
III. Experiencia requerida para el puesto:	
• Mínimo 1 año de experiencia en reparación de equipos de oficina como impresoras, fotocopadoras, etc.	
• Habilidad para transmitir conocimientos de reparación e instalación de equipos de oficina y computación	
• Acostumbrado a trabajar bajo presión	
IV. Responsabilidad:	
• Tendrá a su cargo el manejo de personal técnico	
• Saber exigir con respeto, pero con energía, el cumplimiento de tiempo de entrega y trabajo con excelencia al personal a su cargo	
• Llevar el inventario de las herramientas que usan los técnicos	
• Supervisar que las herramientas sean cuidadas y tengan un buen mantenimiento, para que cuando se necesiten funcionen bien	
• Deberá asistir a cursos de capacitación que la empresa programe	
• Excelentes relaciones humanas	
• Disciplinado, ordenado y limpio para trabajar	
V. Habilidades:	
• Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.	
• Persuasión: convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento.	
• Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.	
• Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.	
• Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.	
• Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.	
• Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.	
• Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.	
• Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre productos, equipos y máquinas nuevas, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.	
• Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito.	
• Observador: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas	

Continuación de la figura 5.

<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta. • Emprendedor: implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos. • Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados. • Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas. • Persistencia: realizar acciones hasta concluir las con detalle. • Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral. • Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. <p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a jefaturas: Lenguaje sencillo y trato amable y respetuoso Capacidad para buscar alternativas de solución Que evite la confrontación Capacidad para la adaptación al cambio Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones Gusto por colaborar en diferentes actividades • Adaptación con la administración técnica y los técnicos: Habilidad para trabajar en equipo Capacidad de involucrarse entre el personal para realizar mejoras y comunicarse positivamente. Capacidad de motivación y liderazgo • Adaptación con los compañeros de trabajo: Poder comunicarse con amabilidad y respeto Ayudar y colaborar cuando se lo requieran Capacidad para trabajar en equipo • Adaptación con clientes: Habilidad para saber comunicarse con los clientes asertivamente pero con respeto Facilidad para hacer propuestas de negociación cuando se requiera Capacidad para buscar alternativas de solución Manejo excelente de relaciones públicas interna y externamente de la empresa 		
Nombre del Puesto:	Encargado de mantenimiento	Código
Fecha de creación:		Fecha de modificación
<p>I. Requerimientos del puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima: 20 años edad máxima: 55 años • Género: masculino <p>II. Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3ro. Básico <p>III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimientos básicos de pintura, albañilería, plomería, electricidad, etc. Para poder mantener en buen estado físico la empresa y poder reparar cualquier desperfecto o daño que surja. • Saber utilizar diferentes tipos de herramientas que podría necesitar para arreglar desperfectos de cualquier tipo. 		

Continuación de la figura 5.

<p>IV. Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none">● El puesto reporta a: gerente administrativo● Mantener en perfecto estado la estructura e imagen de la empresa● Cuidar los bienes de la empresa y las herramientas que se le entreguen● Ser respetuoso con todas las personas● Ser honrado y honesto <p>V. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">● Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.● Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.● Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.● Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.● Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.● Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.● Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.● Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.● Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito.● Observador: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas● Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. No implica resolver el problema, sólo reconocerlo y decirlo en forma adecuada a la persona correcta.● Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.● Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.● Persistencia: realizar acciones hasta concluir las con detalle.● Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.● Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. <p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:</p> <ul style="list-style-type: none">● Adaptación a jefaturas: Excelentes relaciones personales Disponibilidad hacia el servicio a los demás Gusto por colaborar en diferentes actividades Amabilidad y respeto
--

Continuación de la figura 5.

IV. Habilidades:

- **Facilidad de comunicación:** saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.
- **Persuasión:** convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento.
- **Saber escuchar:** escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.
- **Manejo del tiempo:** adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.
- **Orientación al servicio:** buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.
- **Comprensión de lectura:** tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.
- **Juicio y toma de decisiones:** tener en cuenta los costos, opciones y beneficios para elegir lo más adecuado.
- **Pensamiento crítico:** utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.
- **Razonamiento lógico:** capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.
- **Actualización del conocimiento:** deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre productos, equipos y máquinas nuevas, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.
- **Expresión escrita:** capacidad de comunicar información e ideas por escrito.
- **Observador:** capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas
- **Sensibilidad ante problemas:** capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Implica resolver el problema, no sólo reconocerlo.
- **Emprendedor:** implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.
- **Independencia:** requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí misma sin supervisión y depender de sí misma para realizar los objetivos trazados.
- **Enfoque a resultados:** requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.
- **Persistencia:** realizar acciones hasta concluir las con detalle.
- **Honestidad:** requiere ser confiable, responsable, íntegra y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.
- **Autocontrol:** requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.

V. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:

• Adaptación a jefaturas:

Lenguaje sencillo y trato amable y respetuoso

Capacidad para buscar alternativas de solución

Capacidad de evitar la confrontación

Capacidad para la adaptación al cambio

Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones

Gusto por colaborar en diferentes actividades

• Adaptación con los subordinados:

Dirigir al personal a su cargo con respeto pero con autoridad

Habilidad para trabajar en equipo

Capacidad de involucrarse con el personal para realizar mejoras

Habilidad de comunicar confianza al personal para el logro de sus metas

Continuación de la figura 5.

- **Orientación al servicio:** buscar mejores formas de ayudar a resolver las necesidades de personas en las diferentes situaciones.
- **Comprensión de lectura:** tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.
- **Pensamiento crítico:** utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.
- **Razonamiento lógico:** capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.
- **Actualización de conocimiento:** deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre productos, equipos y máquinas nuevas, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.
- **Expresión escrita:** capacidad de comunicar información e ideas por escrito.
- **Observador:** capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas
- **Sensibilidad ante problemas:** capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta.
- **Emprendedor:** implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.
- **Independencia:** requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.
- **Enfoque a resultados:** requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.
- **Persistencia:** realizar acciones hasta concluir las con detalle.
- **Honestidad:** requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.
- **Autocontrol:** requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.

V. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:

- **Adaptación a jefaturas:**

Lenguaje sencillo y trato amable y respetuoso

Capacidad para buscar alternativas de solución

Capacidad de evitar la confrontación

Capacidad para la adaptación al cambio

Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones

Gusto por colaborar en diferentes actividades

- **Adaptación con los subordinados:**

Habilidad para tratar con respeto pero con autoridad

Habilidad para trabajar en equipo

Capacidad de involucrarse con el personal para realizar mejoras

Habilidad de comunicar confianza al personal para el logro de sus metas

Interés por las metas y objetivos de cada persona a su cargo

Capacidad de motivación

Habilidad de liderazgo

- **Adaptación con clientes:**

Habilidad para saber negociar exitosamente

Manejo excelente de relaciones públicas

Facilidad para hacer propuestas

Capacidad para comunicarse con respeto

Continuación de la figura 5.

Nombre del Puesto: Gerente General	Código
Fecha de creación:	Fecha de modificación
I. Requerimientos del puesto de trabajo:	
• Edad mínima: 40 años	edad máxima: 50 años
• Género: masculino	
• Deberá estar dispuesto a firmar un compromiso de fidelidad con toda la información de la empresa.	
II. Formación:	
• Licenciatura en administración de empresas o carrera afín	
• De preferencia con maestría en negocios	
• Conocimientos de informática	
• Dominio del idioma inglés	
III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:	
• Administración y gestión: conocimientos de negocios y gestión, principios involucrados en asignación de recursos, planificación estratégica, modelo de recursos humanos, técnica de liderazgo, métodos de producción, conocimientos en coordinación de personas y recursos.	
• Experiencia: en costos, salarios, manejo de personal, en conocimientos de mercadeo y publicidad, en relaciones interpersonales, con experiencia en apertura de nuevos territorios	
• Ventas y marketing: conocimiento de los principios y métodos para mostrar, promover y vender productos o servicios. Esto incluye estrategias de marketing y tácticas de demostración de productos, técnicas de ventas y sistemas de control de ventas	
• El cliente y el servicio personal: conocimiento de los principios y procesos para proporcionar al cliente servicios personalizados. Esto incluye la evaluación de las necesidades del cliente, ofrecer el equipo adecuado y hacer la evaluación de la satisfacción del cliente.	
• Equipos y electrónica: conocimiento del manejo de equipos de oficina, computadoras, software de oficina y otros.	
IV. Competencias gerenciales:	
• Motivación del personal: capacidad de poder hacer que los demás mantengan un ritmo de trabajo intenso, teniendo una conducta auto dirigida hacia las metas importantes.	
• Conducción de grupos de trabajo: capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad.	
• Liderazgo: habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada. Inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Establecer objetivos, darles adecuado seguimiento y retroalimentación, integrando las opiniones de los otros.	
• Comunicación eficaz: capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Capacidad de dar reconocimiento verbal, expresando emociones positivas, lo que fortalece la motivación de las personas y el equipo de trabajo.	
• Dirección de personas: esfuerzo por mejorar la formación y desarrollo, preocupándose tanto por la propia como por la de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización.	
• Gestión del cambio y desarrollo de la organización: habilidad para manejar el cambio, para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo.	
• Plantear abiertamente los conflictos: manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.	
• Un estudiante perpetuo: el flujo constante de información y las ideas cambiantes obligan al gerente a estudiar sin cesar; estando constantemente en busca de información.	

Continuación de la figura 5.

- **Ético:** el mejor atributo de un líder consiste en mostrar una conducta ética en cualquier circunstancia; quienes así se comportan gozan de la confianza y el respeto de los demás.
- **Siempre disponible:** las personas sujetas a la influencia o al control de un gerente necesitan sentir que pueden acudir a él en el momento preciso.
- **Decidido:** los subordinados establecen su propio nivel de decisión siguiendo el ejemplo del líder.
- **Enérgico:** la energía es palpable en los individuos serios, esto funciona como un generador de confianza en los demás.
- **Fiable:** un comportamiento estable es clave de la fiabilidad.
- **Sensato:** tener los pies en la tierra y buscar soluciones reales y precisas.
- **Modesto:** nunca aprovecharse de su cargo para denigrar, humillar o creerse el todopoderoso.
- **Apasionado:** centrado en su trabajo y dando lo mejor de sí cada día con total responsabilidad.
- **Respetuoso:** saber que no tienen que ser groseros para que los demás reconozcan su poder.
- **Iniciativa propia:** para crear, decidir o buscar mejoras que hagan crecer a la empresa y a sus colaboradores.
- **Don de mando:** para hacer cumplir a cabalidad las diferentes propuestas, soluciones o negociaciones que se decidan en bien de la empresa.

V. Habilidades:

- **Facilidad de comunicación:** saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.
- **Persuasión:** convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento.
- **Saber escuchar:** escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.
- **Manejo del tiempo:** adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.
- **Orientación al servicio:** buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.
- **Comprensión de lectura:** tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.
- **Pensamiento crítico:** utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.
- **Razonamiento lógico:** capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.
- **Actualización de conocimiento:** deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre productos, equipos y máquinas nuevas, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.
- **Expresión escrita:** capacidad de comunicar información e ideas por escrito.
- **Observador:** capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas
- **Sensibilidad ante problemas:** capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal, además implica resolver el problema con prontitud y eficiencia.
- **Emprendedor:** implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.
- **Independencia:** requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.
- **Enfoque a resultados:** requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.
- **Persistencia:** realizar acciones hasta concluir las con detalle.
- **Honestidad:** requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.

Continuación de la figura 5.

producción y conocimientos en coordinación de personas y recursos.

Equipos y electrónica: conocimiento del manejo de equipos de oficina, computadoras, software de oficina, sistemas de impresión, copiado y otros.

- **Trabajo bajo presión:** acostumbrado a trabajar bajo presión y por objetivos.

IV. Habilidades:

- **Facilidad de comunicación:** saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.
- **Persuasión:** saber convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento.
- **Saber escuchar:** escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.
- **Manejo del tiempo:** adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.
- **Orientación al servicio:** buscar mejores formas de ayudar a resolver las necesidades de personas en las diferentes situaciones.
- **Comprensión de lectura:** tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.
- **Pensamiento crítico:** utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.
- **Razonamiento lógico:** capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.
- **Actualización de conocimiento:** deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre productos, equipos y máquinas nuevas, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.
- **Expresión escrita:** capacidad de comunicar información e ideas por escrito.
- **Observador:** capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas
- **Sensibilidad ante problemas:** capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta.
- **Emprendedor:** implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos.
- **Independencia:** requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.
- **Enfoque a resultados:** requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.
- **Persistencia:** realizar acciones hasta concluir las con detalle.
- **Honestidad:** requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.
- **Autocontrol:** requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles.

V. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:

- **Adaptación a jefaturas:**

Lenguaje sencillo y trato amable y respetuoso

Capacidad para buscar alternativas de solución

Capacidad de evitar la confrontación

Capacidad para la adaptación al cambio

Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones

Gusto por colaborar en diferentes actividades

Continuación de la figura 5.

<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de inventarios de mercadería• Conocimientos básicos de inglés <p>III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:</p> <p>Mínimo 2 años de experiencia en manejo de personal</p> <ul style="list-style-type: none">• Experiencia en control de inventarios de mercadería• Experiencia en archivo y organización de documentos• Debe ser ordenado, organizado y disciplinado <p>IV. Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Cuidar y proteger todo lo que se encuentre en la bodega• Organizar salidas y entradas de producto• Organizar la mercadería dentro de bodega• Organizar rutas de envío de mercadería• Llevar control de salidas de máquinas rentadas <p>V. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">• Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.• Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.• Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.• Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.• Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.• Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.• Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.• Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.• Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito.• Observador: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas• Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta.• Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.• Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.• Persistencia: realizar acciones hasta concluir las con detalle.• Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.• Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. <p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adaptación a jefaturas:
--

Continuación de la figura 5.

<ul style="list-style-type: none"> ● Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido. ● Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, de investigar sobre productos, equipos y máquinas nuevas, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes. ● Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito. ● Observador: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas ● Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, ● Implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta. ● Emprendedor: implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos. ● Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados. ● Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas. ● Persistencia: realizar acciones hasta concluirlos con detalle. ● Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral. ● Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. <p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Adaptación a jefaturas: Lenguaje sencillo y trato amable y respetuoso Capacidad para buscar alternativas de solución Que evite la confrontación Capacidad para la adaptación al cambio Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones Gusto por colaborar en diferentes actividades ● Adaptación con los compañeros de trabajo: Poder comunicarse con amabilidad y respeto Ayudar y colaborar cuando se lo requieran Capacidad para trabajar en equipo ● Adaptación con clientes: Habilidad para poder comunicarse con respeto Facilidad para hacer propuestas de negociación cuando se requiera Capacidad para buscar alternativas de solución 	
Nombre del Puesto: Técnico en conectividad	Código
Fecha de creación:	Fecha de modificación
<p>I. Requerimientos del puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Edad mínima: 20 años edad máxima: 35 años ● Género: masculino <p>II. Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Técnico en informática o estudios de ingeniería en sistemas ● Conocimiento de redes, hardware y software ● Conocimientos de inglés <p>III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mínimo 1 año de experiencia en gestión de sistemas. 	

Continuación de la figura 5.

<p>IV. Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none">● Conectar las multifuncionales a los sistemas de informática de los clientes● Atender las necesidades de los clientes con prontitud y excelente servicio● Excelentes relaciones humanas● Disciplinado y ordenado● Asistir a cursos de capacitación que se programen <p>V. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none">● Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente.● Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados.● Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario.● Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones.● Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos.● Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas.● Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido.● Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos, para así poder brindar una confiable y segura asesoría a los clientes.● Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito.● Observador: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas● Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta.● Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados.● Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer esfuerzo hacia las tareas.● Persistencia: realizar acciones hasta concluir las con detalle.● Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.● Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. <p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:</p> <ul style="list-style-type: none">● Adaptación a jefaturas: Trato amable y respetuoso Capacidad para buscar alternativas de solución Que evite la confrontación Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones Gusto por colaborar en diferentes actividades Interés por las metas y objetivos de la empresa● Adaptación con los compañeros de trabajo:
--

Continuación de la figura 5.

<p>Capacidad de tener buena y respetuosa comunicación Habilidad para trabajar en equipo Capacidad para involucrarse con el personal y realizar mejoras</p> <p>● Adaptación con clientes: Manejo excelente de relaciones públicas Capacidad para comunicarse con respeto y amabilidad Habilidad de buena comunicación con los clientes Atender las necesidades de cliente con prontitud y excelente servicio</p>	
<p>Nombre del Puesto: Encargado de tesorería</p> <p>Fecha de creación:</p>	<p>Código</p> <p>Fecha de modificación</p>
<p>I. Requerimientos del puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Edad mínima: 20 años edad máxima:40 años ● Género: femenino (de preferencia) <p>II. Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Título de perito contador, bachillerato en orientación comercial o estudiantes universitarios ● Conocimiento en computación ● Conocimiento en facturación y cobros <p>III. Experiencia requerida para el puesto de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Mínimo 1 año de experiencia en caja, cobros o en el depto. De contabilidad <p>IV. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Facilidad de comunicación: saber hablar correcta y educadamente con otras personas para transmitir cualquier información eficazmente. ● Persuasión: convencer a otras personas, modificando sus paradigmas y/o comportamiento. ● Saber escuchar: escuchar con atención lo que otras personas están diciendo, teniendo tiempo para comprender los puntos que se están tocando, haciendo preguntas lógicas y no interrumpiendo en momentos inadecuados. ● Manejo del tiempo: adaptarse a horarios, para poder manejar el tiempo propio y respetar el de los demás, desarrollando planes y objetivos específicos para priorizar, organizar y realizar su trabajo diario. ● Orientación al servicio: buscar mejores formas de ayudar a las personas en las diferentes situaciones. ● Comprensión de lectura: tener la capacidad de comprender frases y párrafos en documentos escritos. ● Juicio y toma de decisiones: tener en cuenta los costos, opciones y beneficios para elegir lo más adecuado. ● Pensamiento crítico: utilizar la lógica y el razonamiento para identificar los puntos fuertes y débiles de las soluciones alternativas, conclusiones o enfoques a los problemas. ● Razonamiento lógico: capacidad de aplicar normas generales a problemas específicos, dando respuestas y soluciones que tengan sentido. ● Actualización de conocimiento: deseo de actualizar y aumentar sus conocimientos. ● Expresión escrita: capacidad de comunicar información e ideas por escrito. ● Observadora: capacidad de ver detalles, saber interpretar y comprender las reacciones de las demás personas ● Sensibilidad ante problemas: capacidad de sentir y saber decir cuando algo está mal o es probable que salga mal. Si fuera posible, implica resolver el problema no sólo reconocerlo y si no pudiera resolverlo personalmente, decirlo en forma adecuada a la persona correcta. ● Emprendedora: implica la puesta en marcha y realización de proyectos nuevos. ● Independencia: requiere desarrollar formas propias de hacer las cosas, retarse a sí mismo sin supervisión y depender de sí mismo para realizar los objetivos trazados. ● Enfoque a resultados: requiere establecer y mantener personalmente los objetivos de logro y ejercer 	

Continuación de la figura 5.

<p>esfuerzo hacia las tareas.</p> <ul style="list-style-type: none">• Persistencia: realizar acciones o tareas hasta concluir las con detalle.• Honestidad: requiere ser confiable, responsable, íntegro y cumplir con sus obligaciones, tanto en la vida personal como en lo laboral.• Autocontrol: requiere mantener siempre la cordura y compostura, saber controlar las emociones y la ira, saber evitar el comportamiento agresivo, incluso en situaciones muy difíciles. <p>V. Responsabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none">• Excelentes relaciones humanas• Excelente atención y servicio a clientes• Disciplinada y ordenada• Deberá asistir a los cursos de capacitación que se programen <p>VI. Requerimientos del entorno social del puesto y otros factores:</p> <ul style="list-style-type: none">• Adaptación a jefaturas: Lenguaje sencillo y trato amable Capacidad para buscar alternativas de solución Que evite la confrontación Capacidad para la adaptación al cambio Capacidad para el seguimiento de ordenes e instrucciones Gusto por colaborar en diferentes actividades• Adaptación con los compañeros de trabajo: Capacidad de comunicación con sus compañeros de trabajo Habilidad para trabajar en equipo Habilidad para demostrar confianza al personal para comunicarse Interés por las metas y objetivos de cada persona de la empresa• Adaptación con clientes: Manejo excelente de relaciones públicas Capacidad para comunicarse con respeto Habilidad de buena comunicación entre clientes y empleados

Fuente: elaboración propia.

2.3.4. Acuerdos del nivel de servicio

Se hizo un análisis de los acuerdos de nivel de servicio entre los departamentos internos de la empresa Interdis S.A., para poder actualizarlos y establecer los términos con los que desempeñara cada entidad sus labores y poseer un documento que avalúe tales acuerdos. Los acuerdos del nivel del servicio se describen a continuación en la siguiente página:

Figura 6. **Acuerdos del nivel de servicio**

Acuerdo de nivel de servicio de cobros y contabilidad Interdis S.A. y Greentech	
<p>Descripción: el presente acuerdo tiene por objeto el acuerdo entre las partes y aceptación por parte de Greentech y cobros y contabilidad Interdis S.A., e indicados en el presente acuerdo. Las condiciones mostradas en el presente acuerdo, sólo serán de aplicación para los clientes Greentech y serán evaluadas semanalmente, por lo que se tendrá una reunión mensual para mejoramiento continuo.</p>	
<p>1. Objetivos:</p> <p>Establecer las condiciones bajo las cuales se realizará el servicio prestado por Greentech para sus clientes, por parte de contabilidad y cobros f. Mansilla.</p>	
<p>2. Obligaciones y responsabilidad de cobros y contabilidad Interdis S.A.:</p> <p>Avisos de entrega:</p> <p>Cobros y contabilidad Interdis S.A., se compromete a dar aviso mediante un e-mail a Greentech al finalizar el mes sobre las facturas que no fueron canceladas.</p> <p>Velocidad en la autorización de créditos:</p> <p>Cobros y contabilidad Interdis S.A., se compromete a entregar la respuesta de la solicitud de crédito a Greentech en un tiempo no mayor de 8 horas hábiles.</p> <p>Gestión de cobros:</p> <p>Cobros y contabilidad Interdis S.A. se compromete estar al pendiente del pago de los clientes de Greentech y solvencia de los mismos, utilizando los medios necesarios, adecuados y profesionales para conseguir dicho objetivo.</p>	
<p>3. Medición de satisfacción:</p> <p>Cobros y contabilidad Interdis S.A. se evaluará a través de indicadores de rendimiento (kpi) cada fin de mes. El resultado será presentado a dicho proveedor el primer miércoles de cada mes para poder realizar las mejoras respectivas.</p>	
Acuerdo del nivel de servicio de Greentech y logística Interdis S.A.	
<p>Descripción:</p> <p>Durante el periodo de vigencia del acuerdo, tiene por objeto regular las condiciones en las que logística Interdis S.A., accede al servicio o servicios ofrecidos por Greentech, así como fijar las condiciones y términos.</p>	

Continuación de la figura 6.

<p>1. Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el servicio prestado por parte de Greentech a logística Interdis S.A.• Regular los procedimientos llevados a cabo por Greentech para un mejor funcionamiento <p>2. Obligaciones y responsabilidad de Greentech:</p> <p>Greentech se compromete a autorizar a logística Interdis S.A. en un lapso de 4 horas hábiles como máximo, la salida de la máquina después de salir de taller.</p> <p>Greentech se compromete a enviar todas las características de los equipos que saldrán del área de bodega.</p> <p>Cliente de Greentech debe atender la entrega y retiro de equipos y suministros (repuestos solo con la documentación apropiada, sin excepción) en un tiempo no mayor de 30 min., de no ser así la panel encargada de dicha tarea podrá retirarse; y el encargado de rentas deberá llamar al cliente para acordar otra cita.</p> <p>Entrega:</p> <p>Greentech se compromete a subir al sistema Docuware las hojas de retiro de equipo, de envío de equipo, las hojas de entregas de tóner y hojas de revisión de máquina.</p> <p>Venta:</p> <p>Greentech se compromete a establecer con sus clientes que los envíos de equipos y de más productos se harán en un plazo de 8 horas hábiles máximo y no en un menor tiempo ya que altera las rutas que ya se han programado.</p>
<p align="center">Acuerdo de nivel de servicio de Greentech y servicio técnico Interdis S.A.</p> <p>Descripción</p> <p>Durante el periodo de vigencia del acuerdo, tiene por objeto regular las condiciones en las que servicio técnico Interdis S.A., accede a los servicios ofrecidos por Greentech, así como fijar las condiciones y términos.</p> <p>1. Objetivos</p> <p>Establecer las condiciones bajo las cuales se registrá servicio técnico Interdis S.A., al servicio prestado por Greentech.</p>

Continuación de la figura 6.

<p>2. Obligaciones y responsabilidades Greentech:</p> <p>Greentech se compromete al pago o deducción de utilidades de los costos incurridos por servicio técnico Interdis S.A.</p> <p>Contadores:</p> <p>Greentech se compromete a recolectar los contadores de los clientes.</p> <p>Precio de servicios adquiridos:</p> <p>Greentech se compromete a cancelar el monto que se establecerá por:</p> <ul style="list-style-type: none">• Servicio realizado• Contador tomado• Máquina preparada <p>Y que haya cumplido con las cláusulas antes mencionadas, dicho precio únicamente se modificará al recibir una tabla de referencia de precios, de acuerdo al servicio prestado y con los cuales estén de acuerdo ambas partes, dichos cambios deben registrarse en el anexo de este documento.</p>
<p align="center">Acuerdo del nivel de servicio de logística Interdis S.A. y Greentech</p> <p>Descripción:</p> <p>Durante el periodo de vigencia del acuerdo, tiene por objeto regular las condiciones en las que Greentech accede al servicio o servicios ofrecidos por logística Interdis, así como fijar las condiciones y términos.</p> <p>Greentech y logística Interdis S.A., están interesadas en formalizar el presente contrato, aceptando los términos y condiciones establecidos en las siguientes condiciones y cláusulas.</p> <p>Las condiciones mostradas en el presente acuerdo, sólo serán de aplicación para Greentech y serán evaluadas semanalmente, por lo que se tendrá una reunión mensual para mejoramiento continuo.</p> <p>1. Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mejorar el servicio prestado por parte de logística Interdis S.A. a Greentech <p>2. Obligaciones y responsabilidad de bodega f. Mansilla:</p> <p>Horario de disponibilidad:</p> <p>De 8:00 a 17:00 horas</p>

Continuación de figura 6.

<p>Avisos de entrega:</p> <p>Logística Interdis S.A. se compromete a dar aviso vía e-mail a Greentech en un periodo no mayor de 4 horas hábiles, sobre las entregas de tóner, préstamo de repuestos a servicio técnico, envío e ingreso de equipos por medio del software Docuware.</p> <p>Velocidad y calidad de respuesta:</p> <p>Logística Interdis S.A., se compromete a realizar las entregas con un tiempo no mayor de 4 horas hábiles, después de recibido el documento respectivo.</p> <p>Exactitud en inventario:</p> <p>Logística Interdis S.A., se compromete a llevar control absoluto de suministros y equipos.</p> <p>Entrega de tóner:</p> <p>Logística Interdis S.A., se compromete a solicitar a clientes de Greentech la entrega de tóner vacío cada vez que se haga entrega de un tóner nuevo.</p> <p>3. Medición de satisfacción:</p> <p>Logística Interdis S.A. se evaluará a través de indicadores de rendimiento (kpi) cada viernes y el resultado será presentado el primer martes de cada mes.</p>
<p style="text-align: center;">Acuerdo de nivel de servicio de servicio técnico Interdis S.A. y Greentech</p> <p>Descripción</p> <p>El presente acuerdo tiene por objeto el acuerdo entre las partes y aceptación por parte de Greentech y del servicio técnico Interdis S.A., e indicados en el presente acuerdo.</p> <p>Las condiciones mostradas en el presente acuerdo sólo serán de aplicación para los clientes Greentech y serán evaluadas semanalmente, por lo que se tendrá una reunión mensual para mejoramiento continuo.</p> <p>1. Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Establecer las condiciones bajo las cuales se realizará el servicio de mantenimiento prestado por Greentech para sus clientes, por parte del servicio técnico Interdis S.A.

Continuación de figura 6.

2. Obligaciones y responsabilidad del servicio técnico Interdis S.A.:

Servicio técnico Interdis S.A. se limita el derecho de no preparar una máquina si se incumple con cualquier procedimiento de salida del equipo y de avisar a Greentech para que corrija lo necesario

Limpieza de equipos:

Servicio técnico Interdis S.A. se compromete a realizar la limpieza y revisión de cada equipo que Greentech desee rentar, vender o prestar y escanear la hoja de control de calidad a la persona designada por Greentech al terminar dicho servicio.

Cada equipo ingresado a taller para revisión, debe ser revisado y limpiado en un máximo de 8 horas hábiles, exceptuando caso extremos acordados en el anexo de este documento y avisados con 1 hora de anticipación.

Servicio técnico Interdis S.A., se compromete a realizar dicho servicio a 6 equipos como máximo en 8 horas hábiles.

Seguimiento de procedimientos:

Servicio técnico Interdis S.A., se compromete a solicitar autorización por medio del software Docuware, utilizado por Greentech, para cualquier cambio de repuesto o equipo que se encuentre en renta o en bodega.

Servicio técnico Interdis S.A., se compromete a solicitar autorización por medio del software Docuware, utilizado por Greentech, para cualquier envío de repuesto, suministro o equipo, al igual que para dar ingreso a alguno de los anteriores mencionados.

Velocidad y calidad de respuesta:

El servicio técnico Interdis S.A., se compromete a dar atención al usuario que lo solicite en un periodo no mayor de 4 horas hábiles y si fuese necesario de cambiar un repuesto, debiese de hacerse en un periodo no mayor de 8 horas hábiles en ciudad Guatemala después de dicha visita, lo cual deberá avisarse a Greentech y al cliente; de no tener dicho repuesto se le avisara al cliente con un tiempo no mayor de 2 horas hábiles

El servicio técnico Interdis S.A., se compromete a realizar las instalaciones necesarias en un tiempo no mayor de 12 horas hábiles, después de entregada la guía de instalación del usuario.

Continuación de figura 6.

<p>3. Limitaciones y garantías:</p> <p>Greentech tendrá el derecho de obtener por garantía, las visitas de técnicos al cliente de Greentech que hayan sido realizadas en el mismo mes, por el mismo motivo y al mismo equipo.</p> <p>4. Medición de satisfacción:</p> <p>Servicio técnico Interdis S.A. se evaluará a través de indicadores de rendimiento (kpi) cada viernes.</p> <p>El resultado será presentado a dicho proveedor el primer lunes de cada mes para poder realizar las mejoras respectivas.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.3.5. Documentación de los procedimientos

Se hicieron reuniones con cada encargado de área para discutir los pasos que llevan a cabo en cada procedimiento dentro de la empresa para su funcionamiento, siendo un total de 60 diagramas de procedimientos, organizados por cada departamento que existe dentro de la empresa Interdis S.A. y los cuales fueron elaborados, luego actualizados y por último documentados.

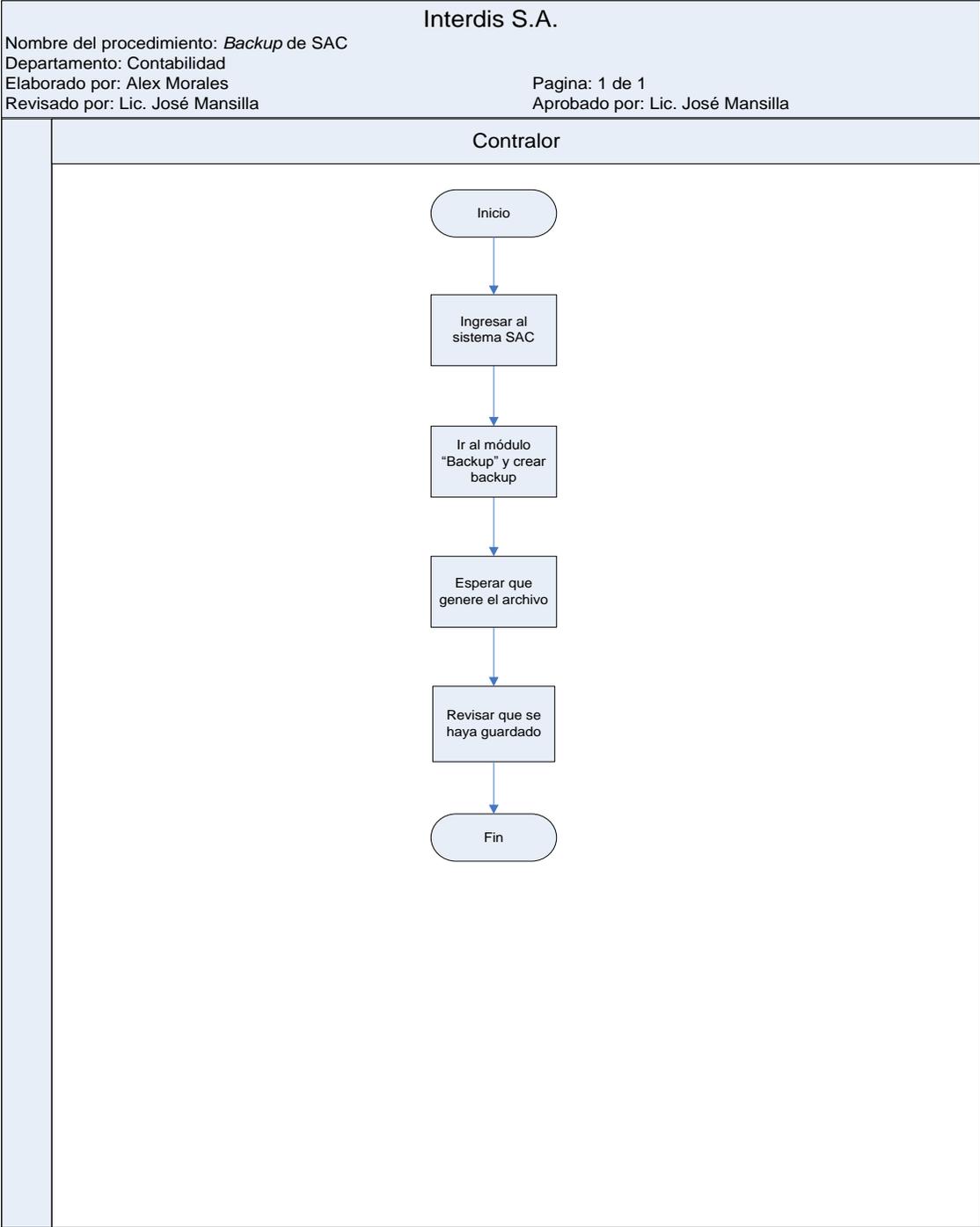
A continuación en la siguiente página aparecerá cada diagrama de procedimiento con su respectiva descripción:

Tabla IV. Procedimiento de *backup*

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: <i>Backup</i> de SAC			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contralor			Termina: Contralor
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contralor	1	Ingresar al sistema SAC.
		2	Ir al módulo "Backup" y crear <i>backup</i> .
		3	Esperar que genere el archivo.
		4	Revisar que el archivo se haya guardado correctamente en el disco duro.

Fuente: elaboración propia.

Figura 7. Diagrama de *backup*



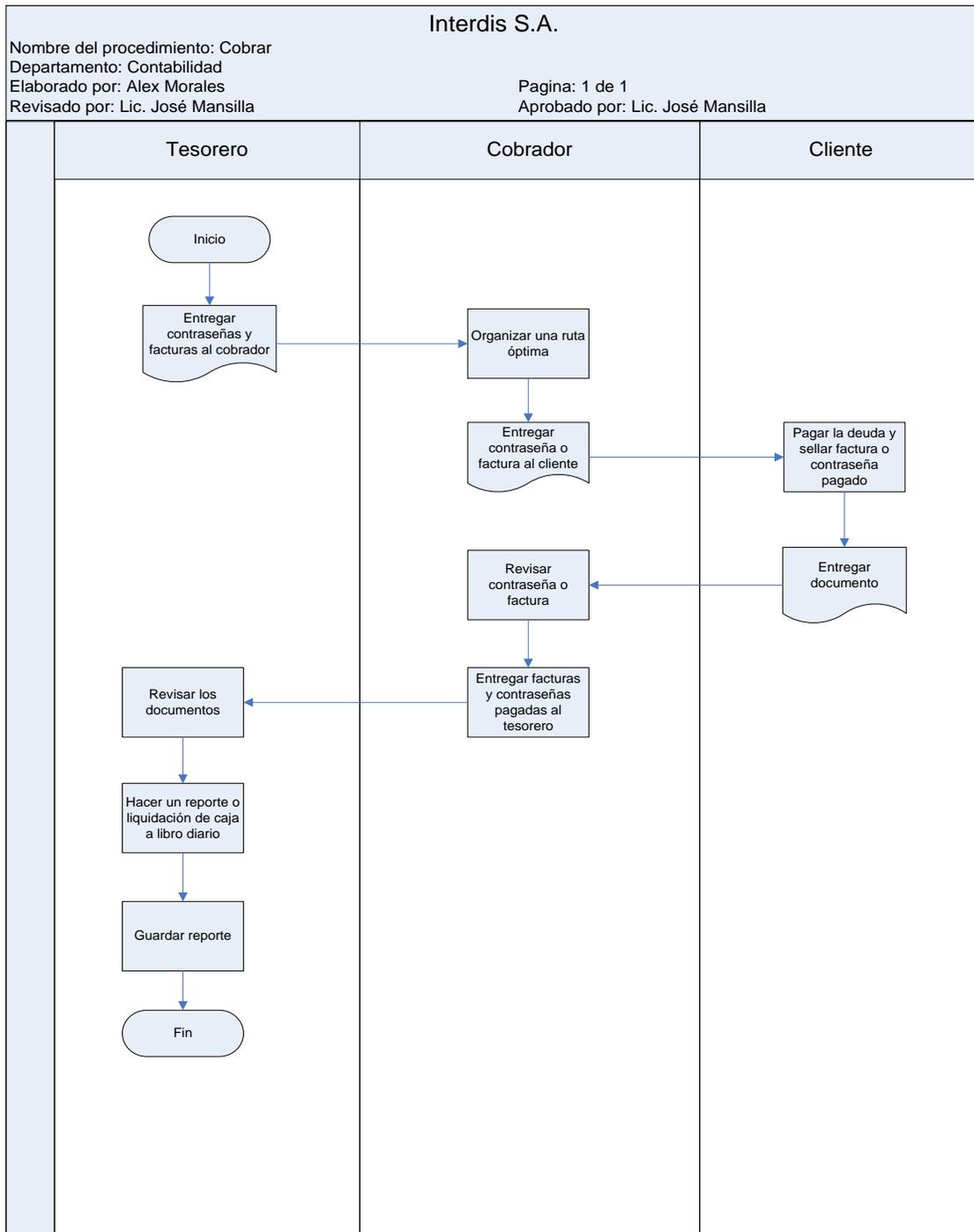
Fuente: elaboración propia.

Tabla V. **Procedimiento de cobrar**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Cobrar			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Tesorera (Caja)			Termina: Tesorera (Caja)
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Tesorera (Caja)	1	Entregar contraseñas y facturas al cobrador.
	Cobrador	2	Organizar una ruta optima de cobro.
		3	Entregar contraseña o factura al cliente.
	Cliente	4	Pagar la deuda y sellar factura o contraseña pagado.
		5	Entregar contraseña o factura firmada y/o sellada que ya ha sido pagada.
Contabilidad	Cobrador	6	Revisar contraseña o factura.
		7	Entregar facturas y contraseñas pagadas al <i>tesorera</i> .
	Tesorera (Caja)	8	Revisar las contraseñas y facturas.
		9	Hacer un reporte o liquidación de caja a libro diario.
		10	Guardar reporte.

Fuente: elaboración propia.

Figura 8. Diagrama de cobrar



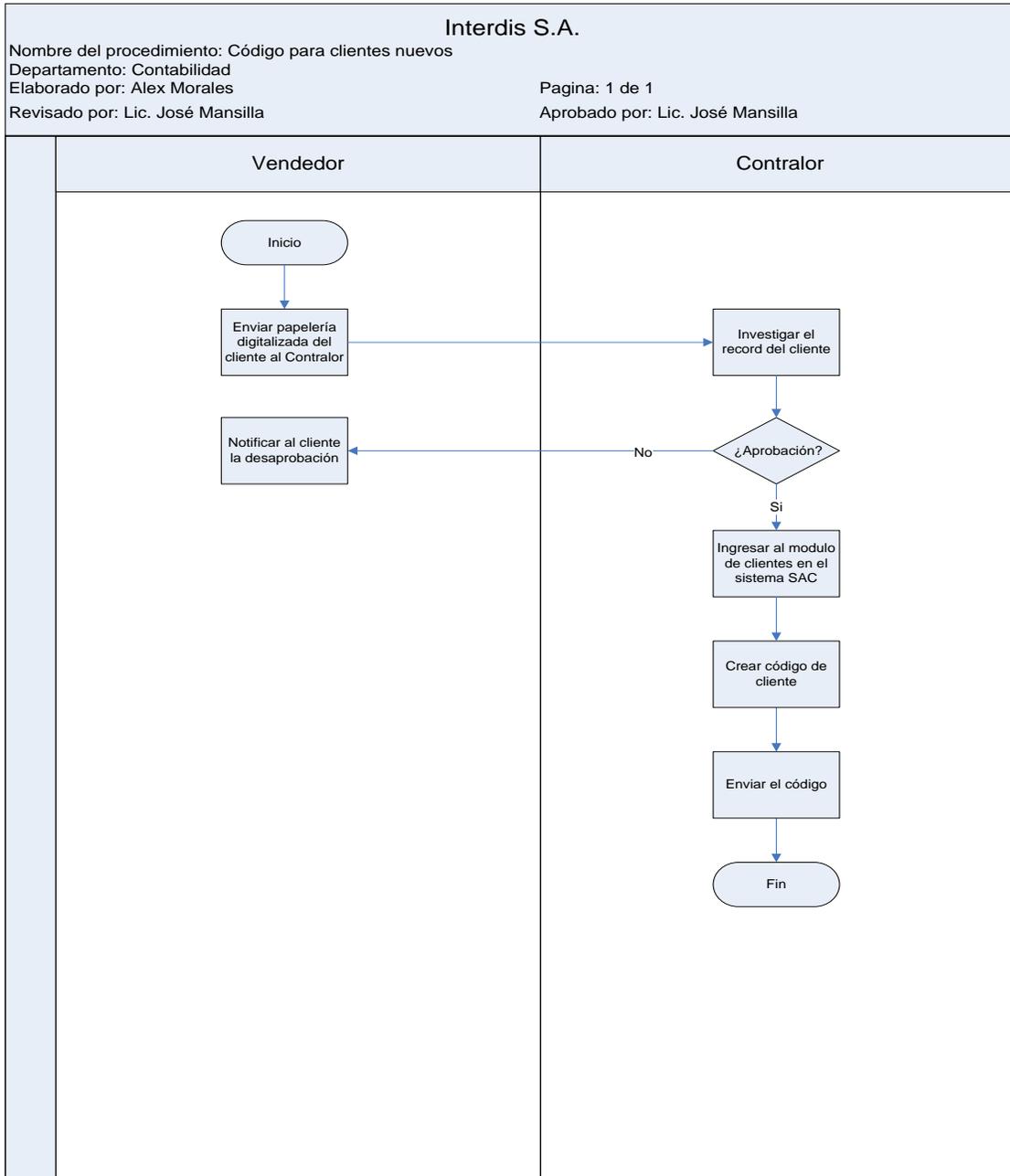
Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Procedimiento de código para clientes**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Código para clientes nuevos			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Vendedor			Termina: Contralor
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad.
Ventas	Vendedor	1	Enviar papelería digitalizada del cliente al Contralor.
Contabilidad	Contralor	2	Investigar el <i>record</i> del cliente.
Ventas	Vendedor	3	Si no es aprobado, notificar al cliente la desaprobación.
Contabilidad	Contralor	4	Si es aprobado ingresar al módulo de clientes en el sistema SAC.
		5	Crear código de cliente, utilizando sus iniciales y numero de cliente que le corresponde.
		6	Enviar al asistente de ventas/rentas, el código para realizar Venta o Renta.

Fuente: elaboración propia.

Figura 9. Diagrama de código para clientes



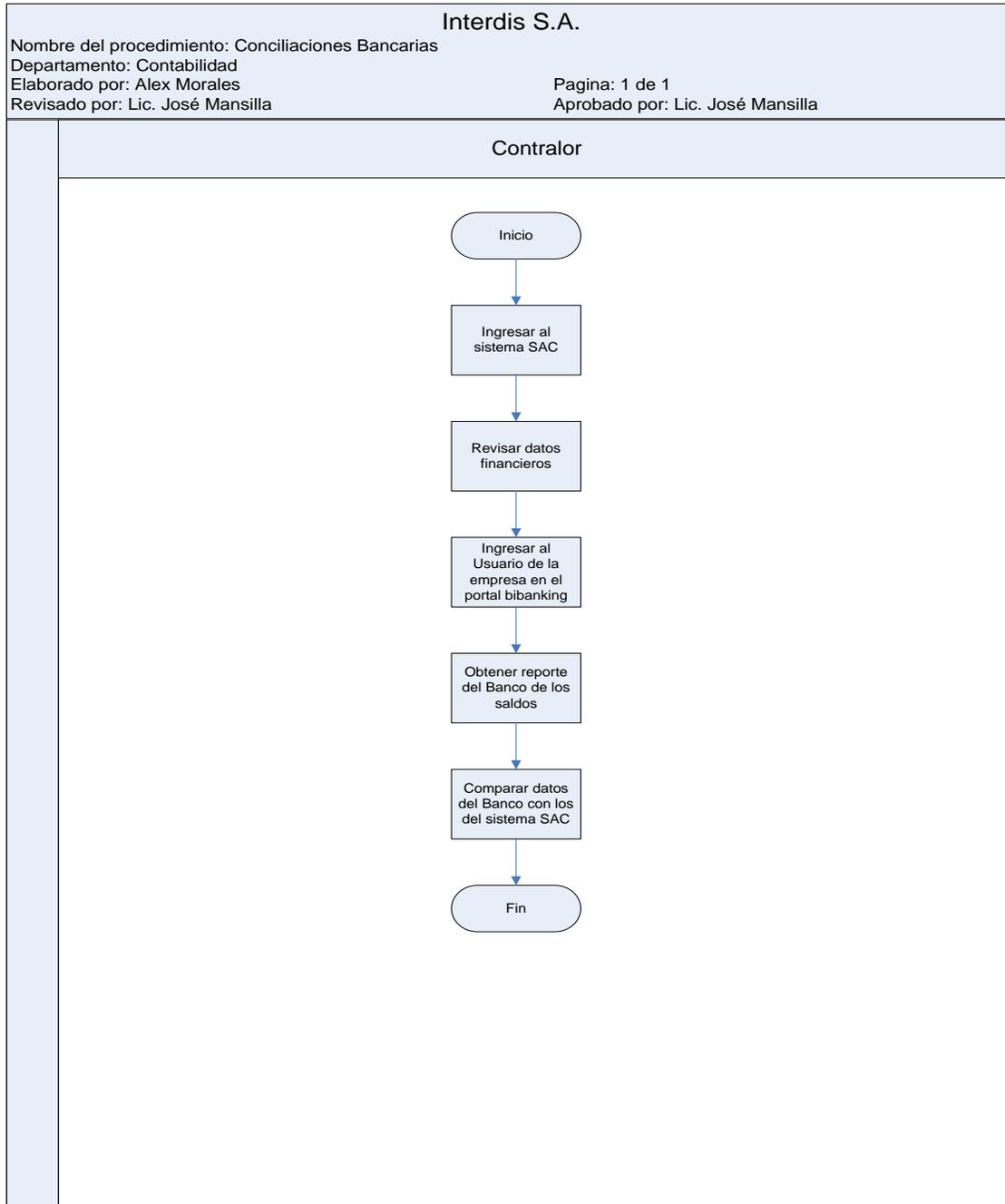
Fuente: elaboración propia.

Tabla VII. **Procedimiento de conciliaciones**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Conciliaciones bancarias			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contralor			Termina: Contralor
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contralor	1	Ingresar al sistema SAC.
		2	Revisar datos financieros.
		3	Ingresar al portal bibanking del banco industrial e ingresar al usuario de la empresa.
		4	Obtener reporte del banco de los saldos.
		5	Comparar datos del banco con los del sistema SAC y que éstos concuerden.

Fuente: elaboración propia.

Figura 10. Diagrama de conciliaciones



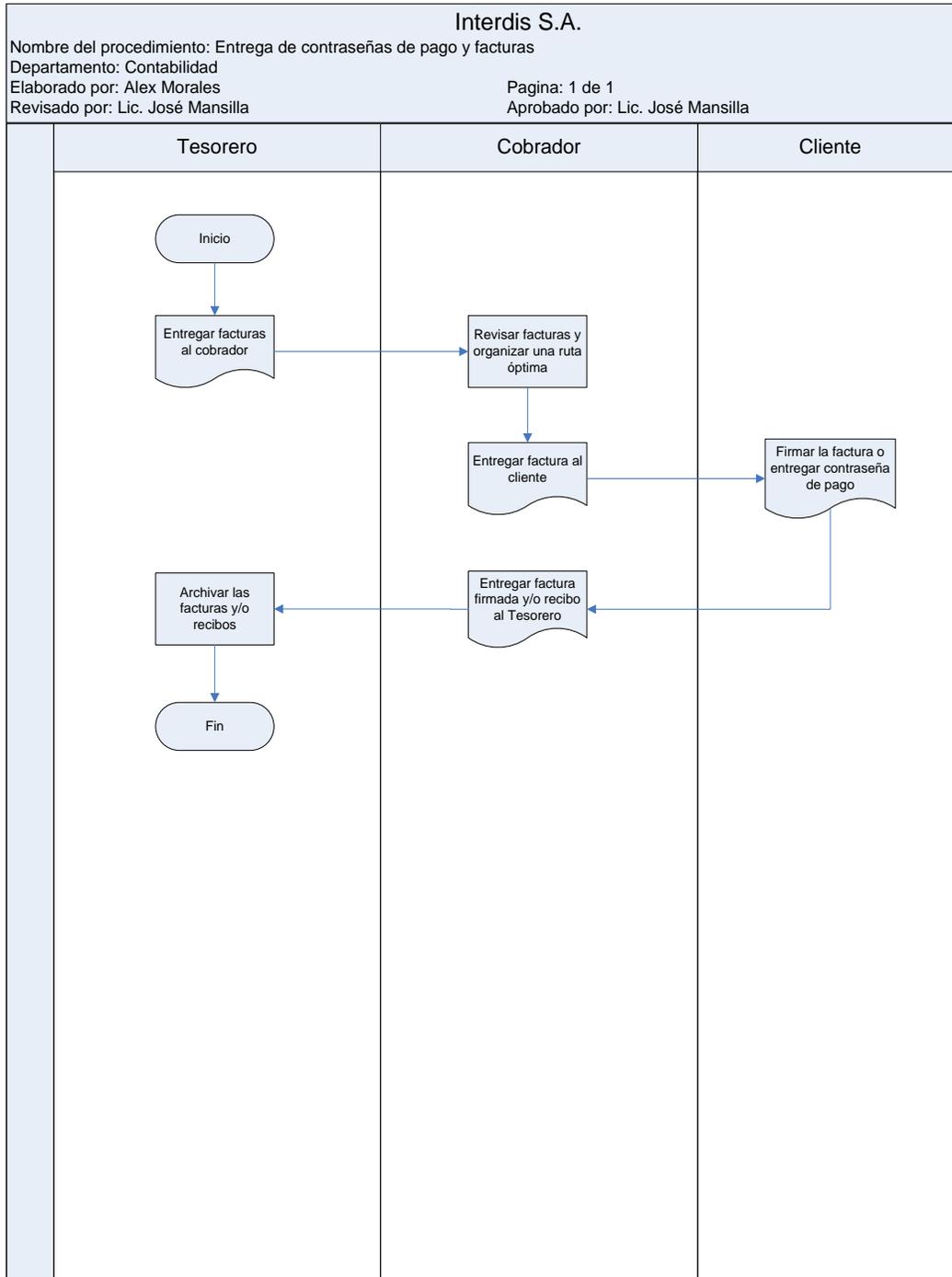
Fuente: elaboración propia.

Tabla VIII. **Procedimiento de entrega de contraseñas**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Entrega de contraseñas de pago y facturas			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Tesorera (Caja)			Termina: Tesorera (Caja)
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Tesorera (Caja)	1	Entregar facturas al cobrador.
	Cobrador	2	Revisar facturas y organizar una ruta optima.
		3	Entregar factura al cliente.
	Cliente	4	Firmar la factura o entregar contraseña de pago.
Contabilidad	Cobrador	5	Entregar factura firmada y/o recibo al <i>tesorera</i> .
	Tesorera (Caja)	6	Archivar las facturas y/o recibos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Diagrama de entrega de contraseñas



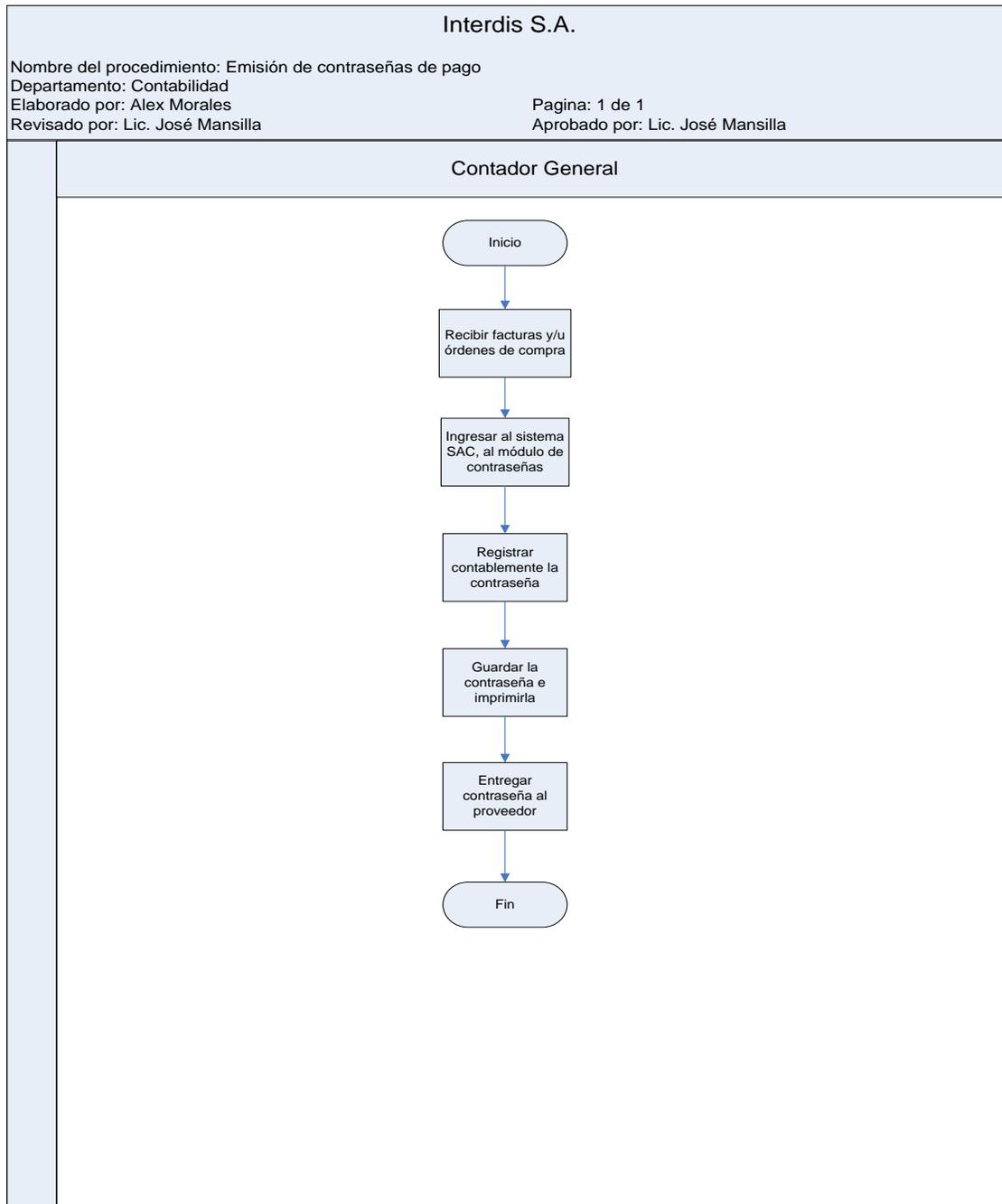
Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Procedimiento de emisión de contraseñas**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Emisión de contraseñas de pago			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contador General			Termina: Contador General
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contador General	1	Recibir facturas y/u ordenes de compra.
		2	Ingresar al sistema SAC, al módulo de contraseñas.
		3	Registrar contablemente la contraseña.
		4	Guardar la contraseña e imprimirla.
		5	Entregar contraseña al proveedor.

Fuente: elaboración propia.

Figura 12. Diagrama de emisión de contraseñas



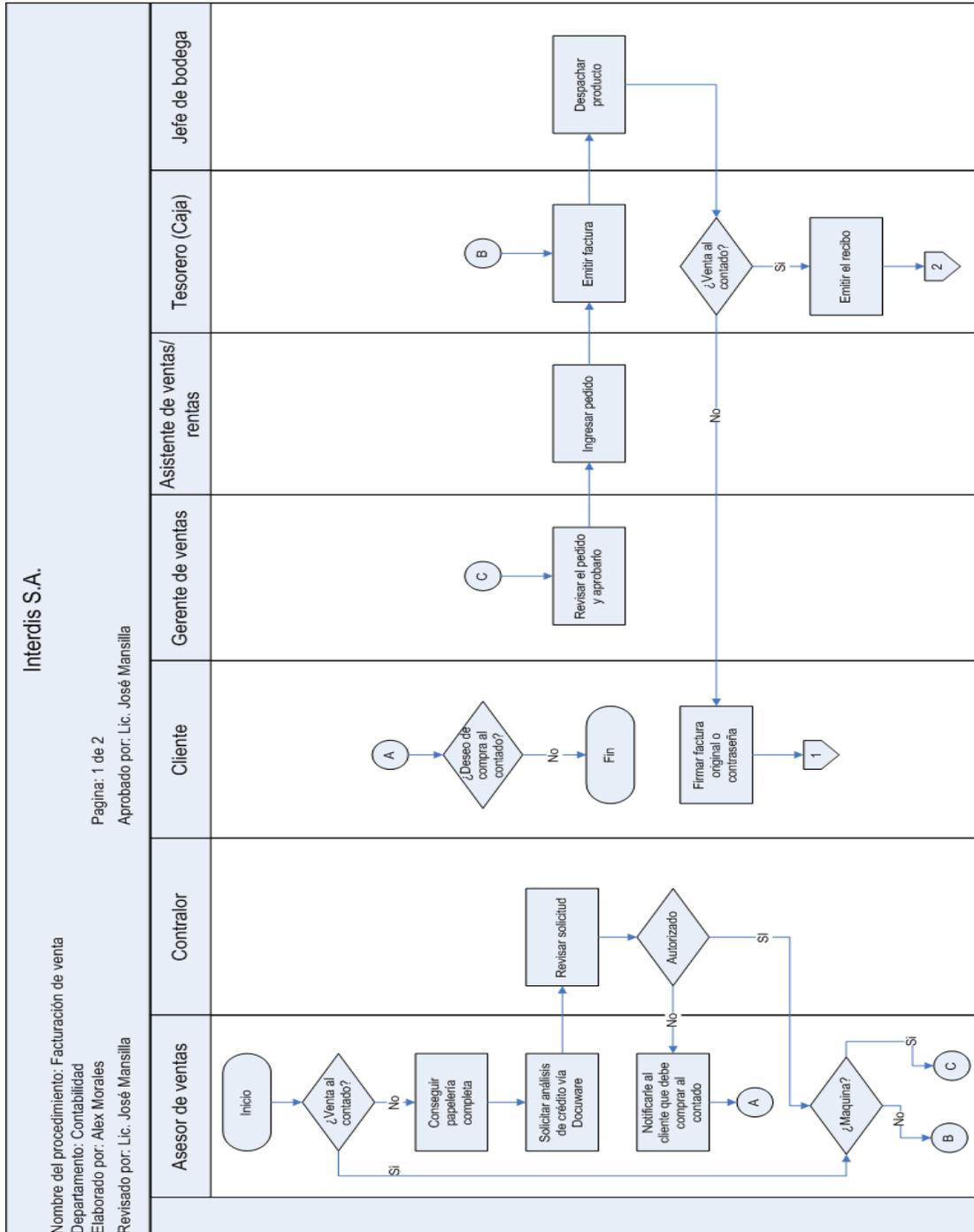
Fuente: elaboración propia.

Tabla X. **Procedimiento de facturación de venta**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Facturación de Venta			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Asesor de ventas			Termina: Tesorera (Caja)
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Ventas	Asesor de ventas	1	Si la venta es al crédito, conseguir papelería completa del cliente.
		2	Solicitar análisis de crédito vía Docuware.
Contabilidad	Contralor	3	Revisar solicitud.
Ventas	Asesor de ventas	4	Si no es autorizado, notificarle al cliente que debe comprar al contado.
	Cliente	5	Si decide comprar, notificarle al asesor de ventas.
Ventas	Asesor de ventas	6	Si la solicitud es autorizada, Revisar tipo de producto que comprará.
	Gerente de ventas	7	Si es una venta de máquina, revisar el pedido y aprobarlo.
	Asistente de ventas/rentas	8	Ingresar pedido.
Contabilidad	Tesorera (Caja)	9	Emitir factura.
Logística	Jefe de bodega	10	Despachar el producto de seguridad e higiene industrial o una máquina.
Contabilidad	Tesorera (Caja)	11	Si la venta es al contado emitir el recibo.
	Cliente	12	Pagar factura al contado.
		13	Si la venta es al crédito, firmar factura original o contraseña.
Contabilidad	Tesorera (Caja)	14	Guardar contraseña y factura.
		15	Realizar procedimiento de cobro.

Fuente: elaboración propia.

Figura 13. Diagrama de facturación de venta parte 1



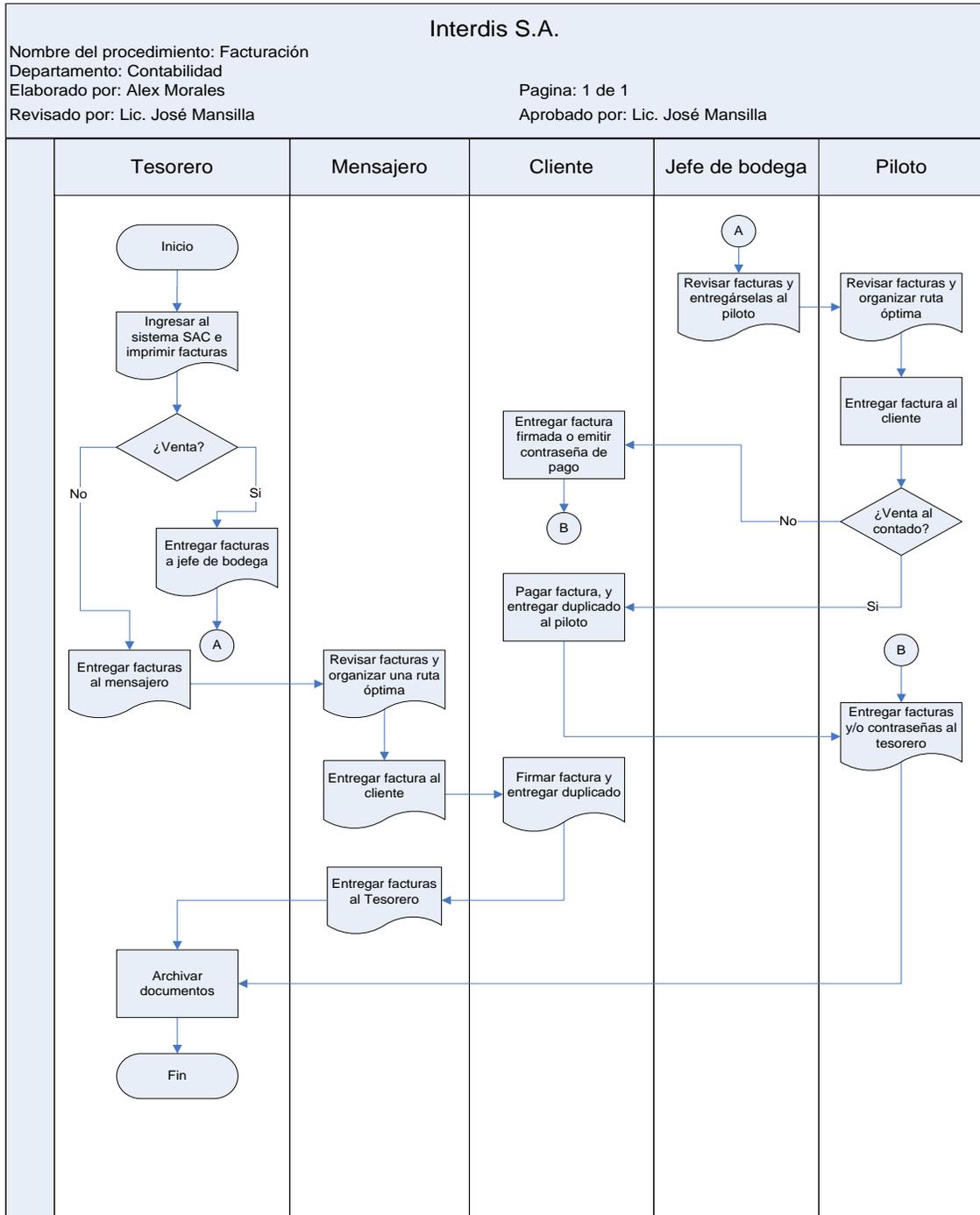
Fuente: elaboración propia.

Tabla XI. **Procedimiento de facturación**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Facturación			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Tesorera (Caja)			Termina: Tesorera (Caja)
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Tesorera (Caja)	1	Ingresar al sistema SAC e imprimir facturas: de ventas, rentas, servicios.
		2	Si es una renta o servicio, entregar facturas al mensajero para que entregue documentos.
	Mensajero	3	Revisar facturas y organizar una ruta óptima.
		4	Entregar factura al cliente.
	Cliente	5	Firmar factura y entregar duplicado.
Contabilidad	Mensajero	6	Entregar facturas al Tesorera.
	Tesorera (Caja)	7	Si es una venta, entregar facturas a jefe de bodega.
Logística	Jefe de bodega	8	Revisar facturas y entregárselas al piloto.
	Piloto	9	Revisar facturas y organizar ruta óptima.
		10	Entregar factura al cliente.
	Cliente	11	Si la venta es al crédito, entregar factura firmada o emitir contraseña de pago.
		12	Si la venta es al contado pagar factura y entregar duplicado al piloto.
Logística	Piloto	13	Entregar facturas con el dinero y/o contraseñas al <i>tesorera</i> .
Contabilidad	Tesorera (Caja)	14	Archivar facturas y/o contraseñas de pago.

Fuente: elaboración propia.

Figura 15. Diagrama de facturación



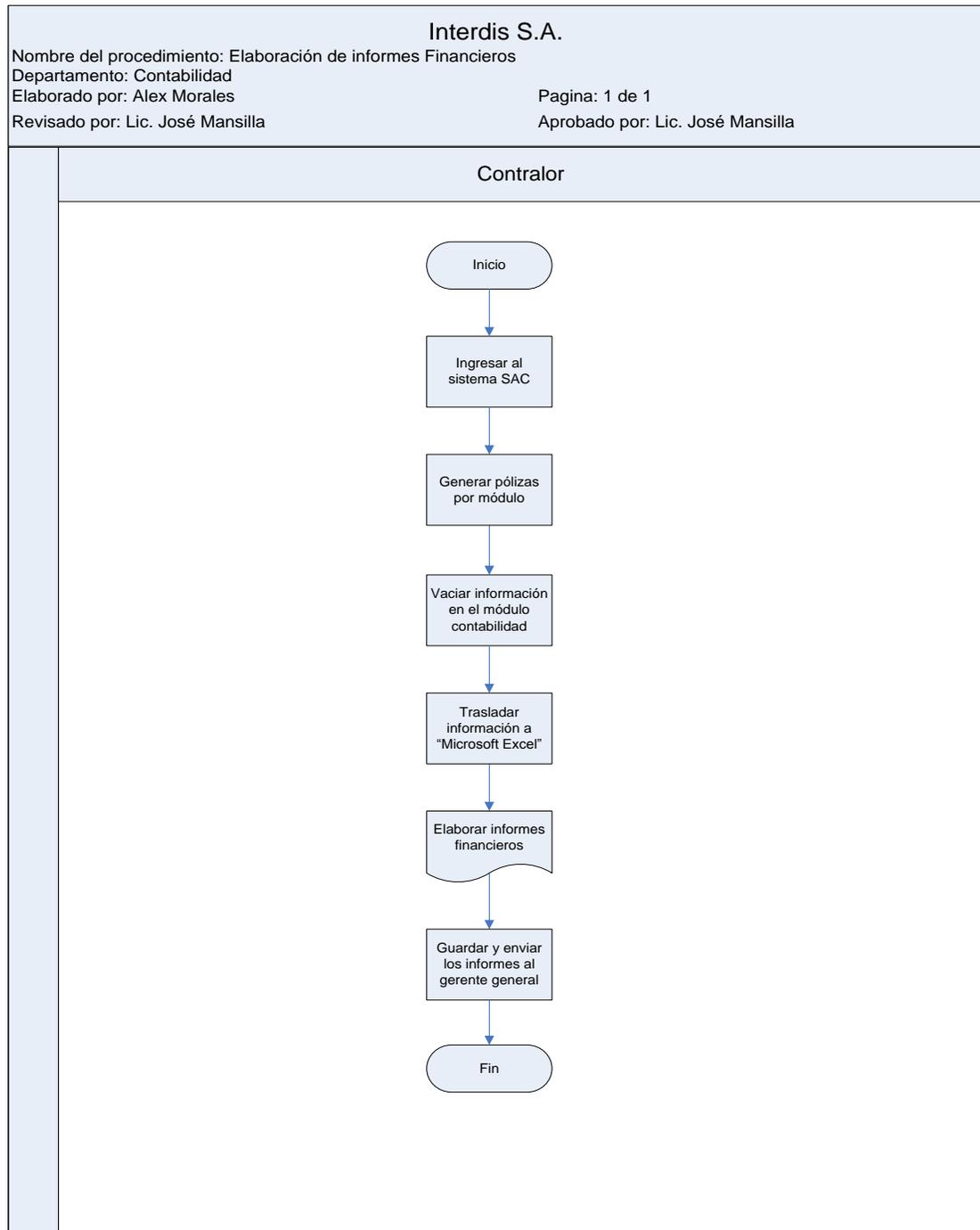
Fuente: elaboración propia.

Tabla XII. **Procedimiento de informes financieros**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Elaboración de informes financieros			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contralor			Termina: Contralor
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contralor	1	Ingresar al sistema SAC.
		2	Generar pólizas por módulo.
		3	Vaciar información en el módulo contabilidad.
		4	Trasladar información a "Microsoft Excel".
		5	Elaborar informes financieros.
		6	Guardar y enviar los informes al gerente general.

Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Diagrama de informes financieros



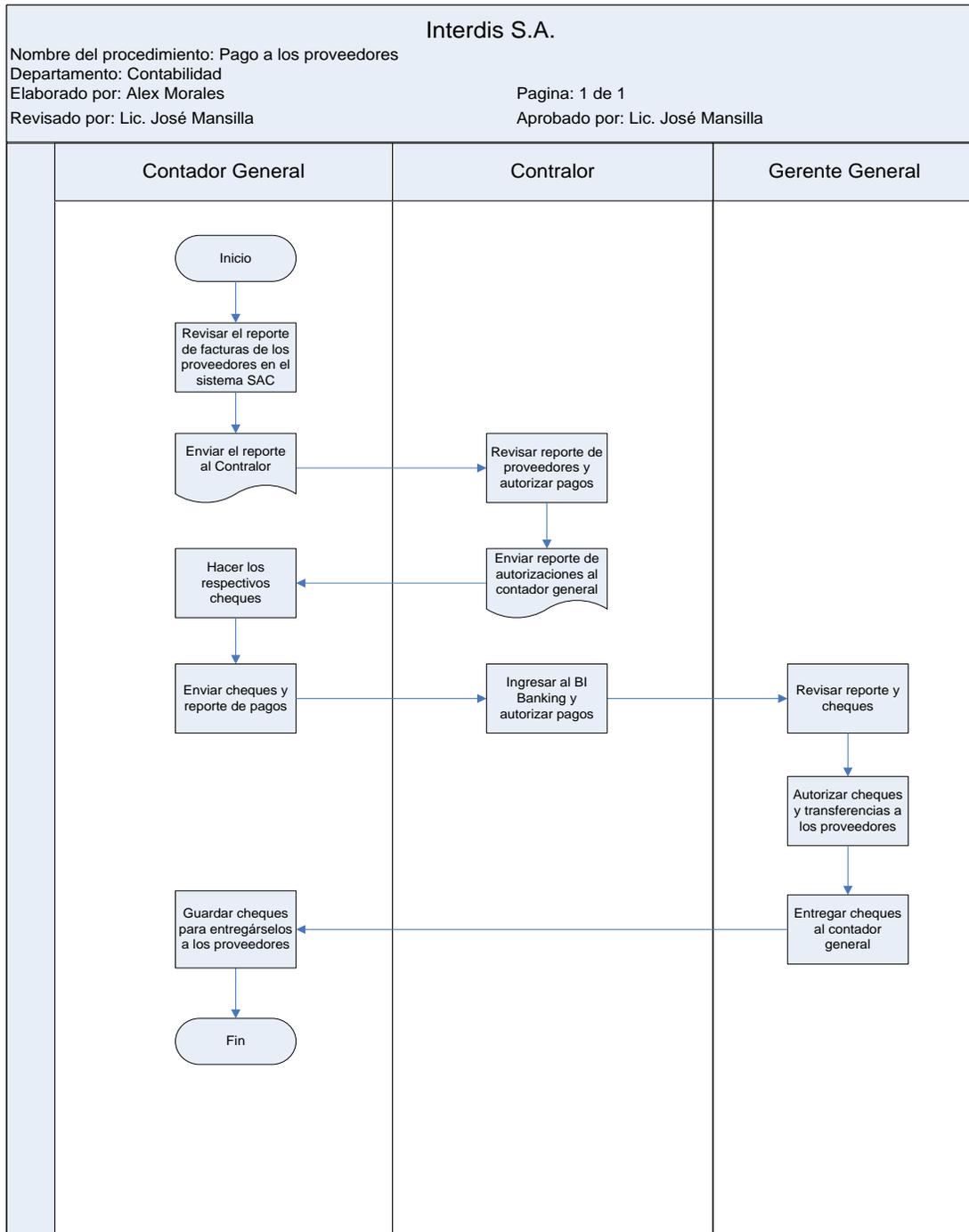
Fuente: elaboración propia.

Tabla XIII. **Procedimiento de pago a los proveedores**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Pago a los proveedores			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contador General			Termina: Contador General
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contador general	1	Revisar el reporte de facturas de los proveedores en el sistema SAC.
		2	Enviar el reporte al contralor.
	Contralor	3	Revisar reporte de proveedores y autorizar pagos.
		4	Enviar reporte de autorizaciones al contador general.
	Contador general	5	Hacer los respectivos cheques.
		6	Enviar cheques y reporte de pagos a contralor
	Contralor	7	Ingresar al bibanking y autorizar pagos.
Gerencia	Gerente general	8	Revisar reporte y cheques.
		9	Autorizar cheques y transferencias a los proveedores.
		10	Entregar cheques al contador general.
Contabilidad	Contador general	11	Guardar cheques para entregárselos a los proveedores.

Fuente: elaboración propia.

Figura 17. Diagrama de pago a los proveedores



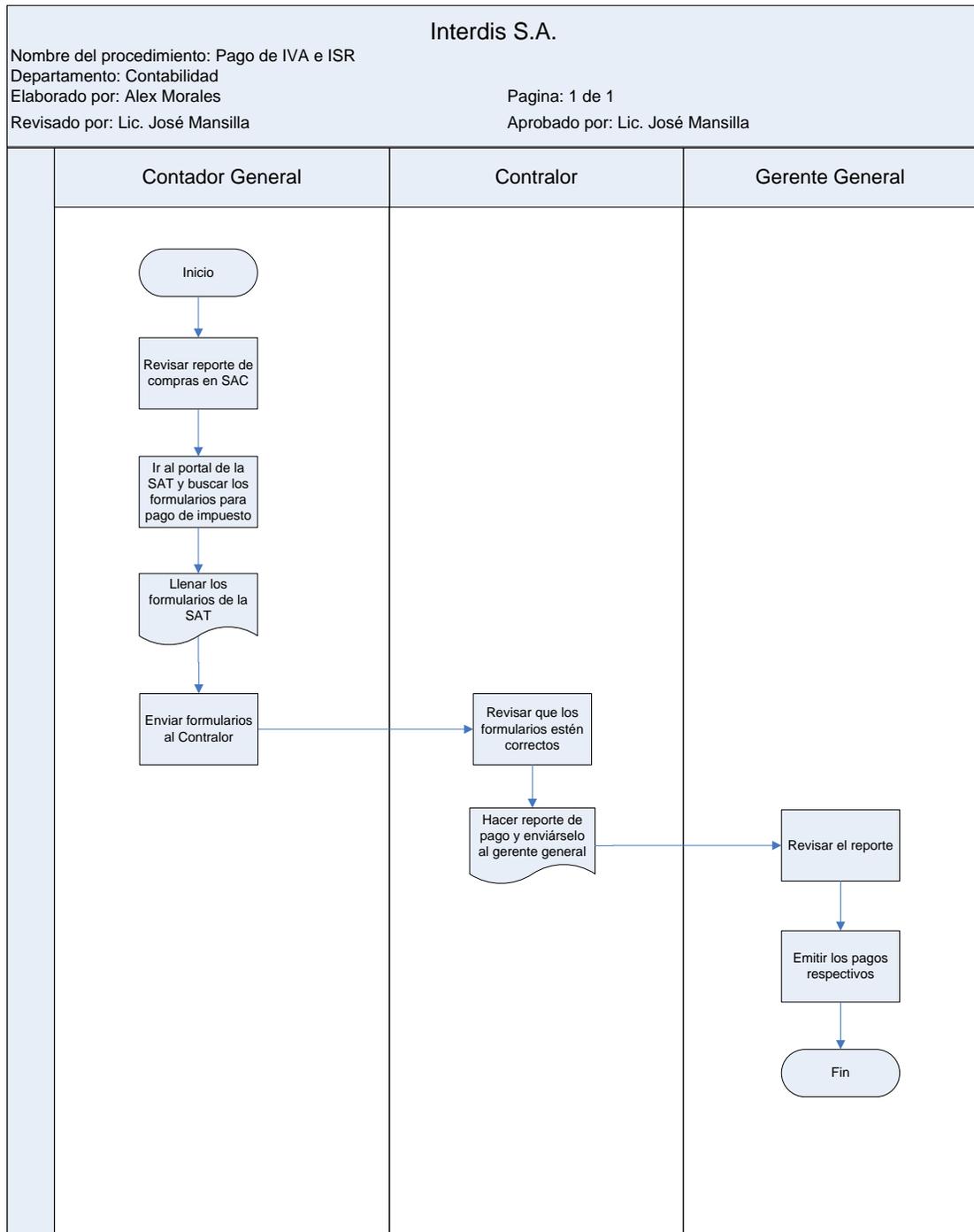
Fuente: elaboración propia.

Tabla XIV. **Procedimiento de pago de impuestos**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Pago de ISR e IVA			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contador General			Termina: Gerente General
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contador general	1	Revisar reporte de compras en SAC.
		2	Ir al portal de la SAT y buscar los formularios para pago de impuesto.
		3	Llenar los formularios de la SAT, para pagos de IVA e ISR.
		4	Enviar formularios a contralor.
	Contralor	5	Revisar que los formularios estén correctos.
		6	Hacer reporte de pago y enviárselo al gerente general.
Presidencia	Gerente general	7	Revisar el reporte.
		8	Emitir los pagos respectivos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 18. Diagrama de pago de impuestos



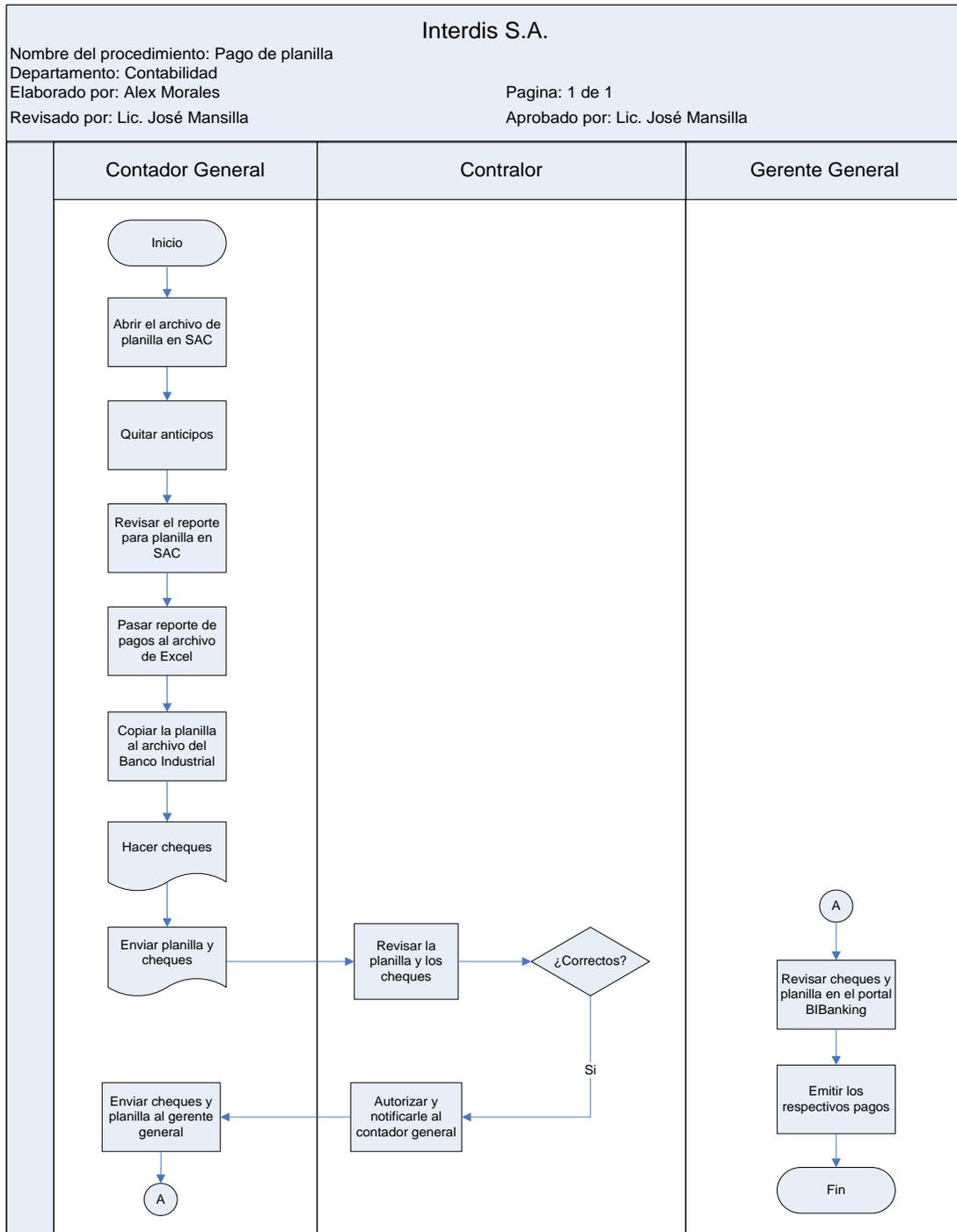
Fuente: elaboración propia.

Tabla XV. **Procedimiento de pago de planilla**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Pago de planilla			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contador General			Termina: Gerente General
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contador General	1	Abrir el archivo de planilla en SAC.
		2	Quitar anticipos, préstamos, compras internas, consumo de celular, deudas.
		3	Revisar el reporte para planilla en SAC.
		4	Pasar reporte de pagos al archivo de Excel con planilla de empleados.
		5	Copiar la planilla al archivo del Banco Industrial.
		6	Hacer cheques.
		7	Enviar planilla y cheques.
	Contralor	8	Revisar la planilla y los cheques.
		9	Si hay algún dato incorrecto enviársela de vuelta al contador general.
	Contador general	10	Si esta correcto todo, autorizar pagos y notificarle al contador general.
		11	Enviar cheques y planilla al gerente general.
Gerencia	Gerente general	12	Revisar cheques y planilla en el portal del Banco Industrial.
		13	Emitir los respectivos pagos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 19. Diagrama de pago de planilla



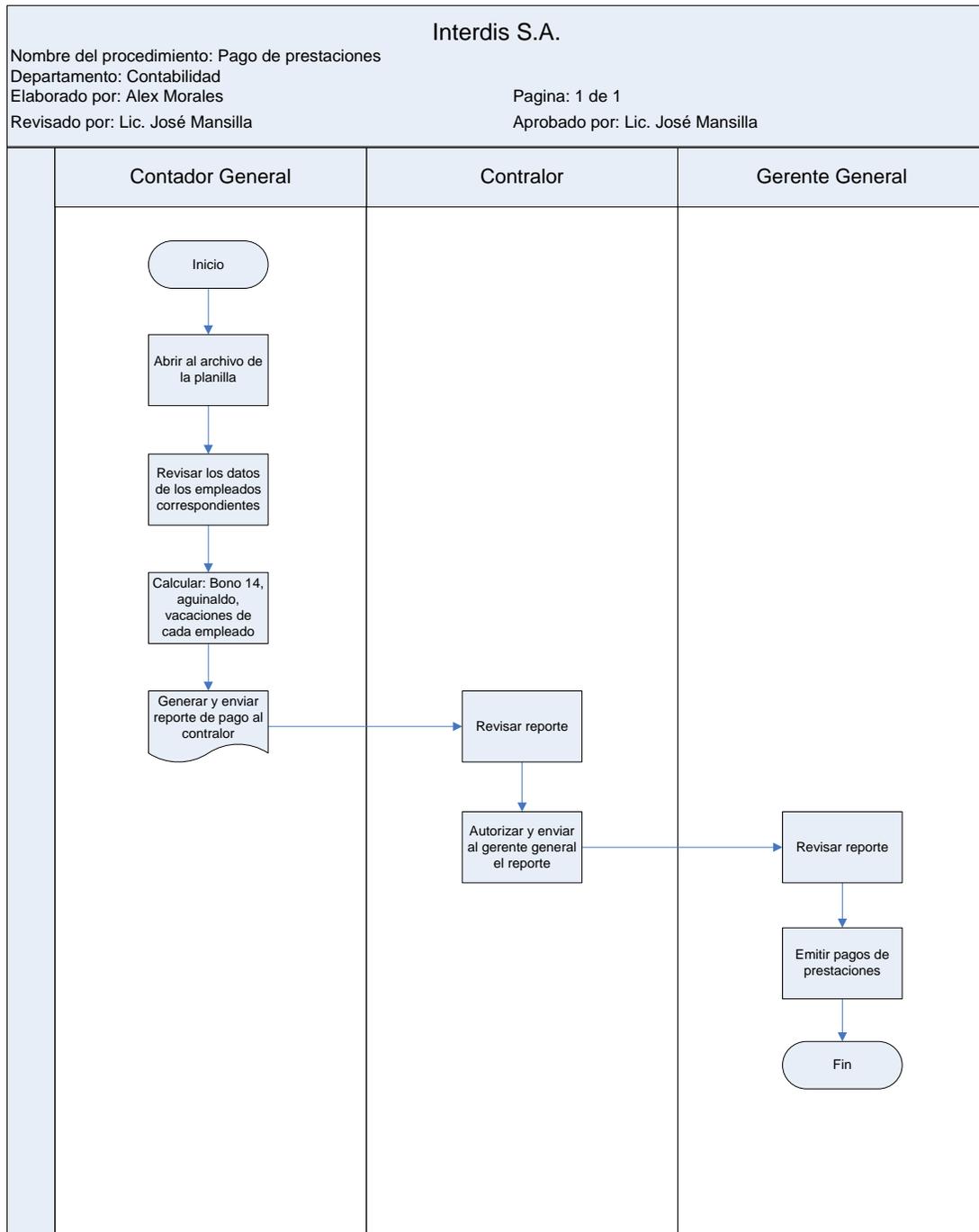
Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Procedimiento de pago de prestaciones**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Pago de prestaciones			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contador General			Termina: Gerente general
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contador General	1	Abrir al archivo de la planilla.
		2	Revisar los datos de los empleados correspondientes.
		3	Calcular: Bono 14, aguinaldo, vacaciones de cada empleado.
		4	Generar y enviar reporte de pago al contralor.
	Contralor	5	Revisar reporte.
		6	Autorizar y enviar al gerente general el reporte.
Presidencia	Gerente general	7	Revisar reporte de pagos.
		8	Emitir pagos de prestaciones.

Fuente: elaboración propia.

Figura 20. Diagrama de pago de prestaciones



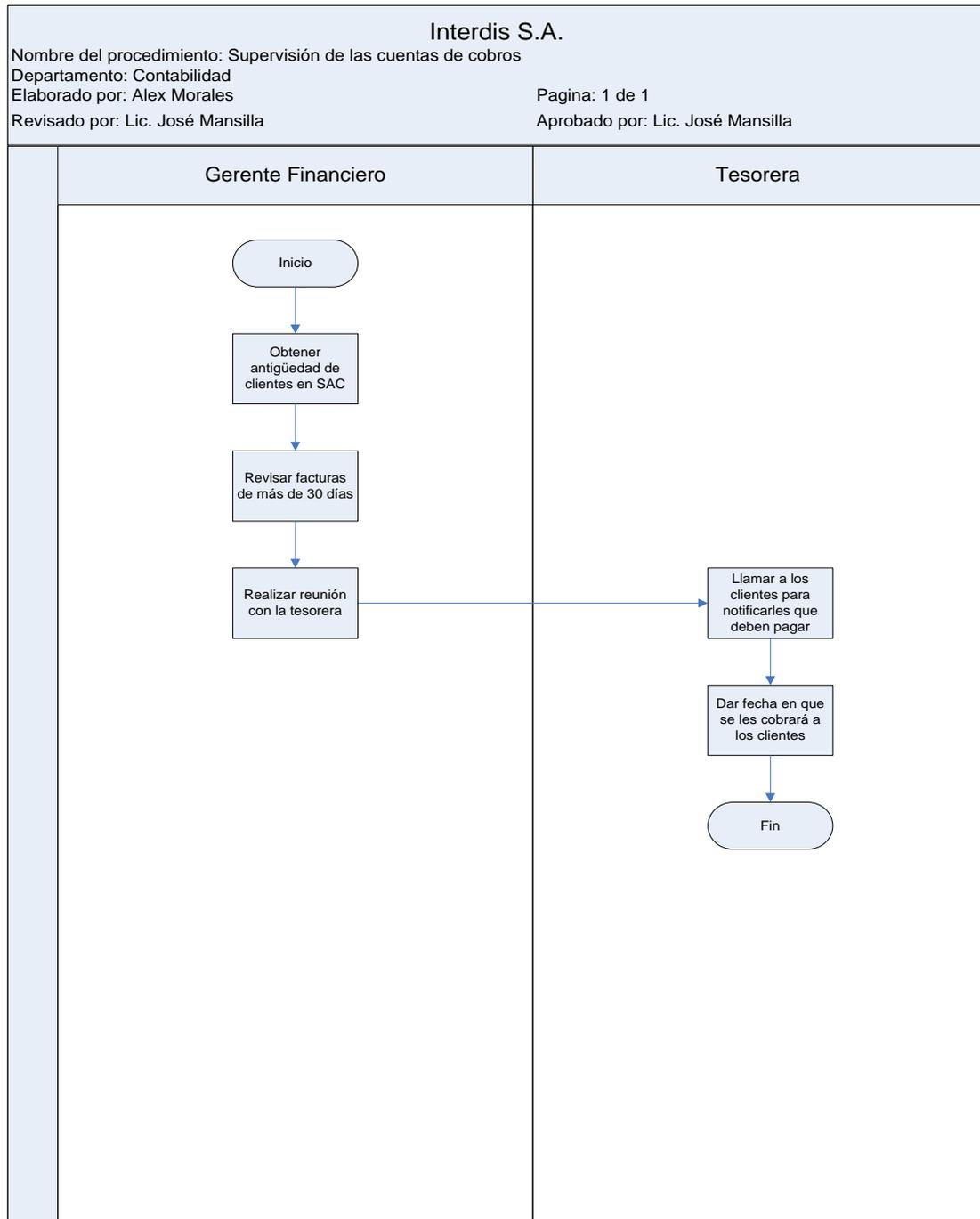
Fuente: elaboración propia.

Tabla XVII. **Procedimiento de supervisión de las cuentas de cobros**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Supervisión de las cuentas de cobros			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contralor			Termina: Tesorera (Caja)
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contralor	1	Obtener antigüedad de clientes en SAC.
		2	Revisar facturas de más de 30 días.
		3	Realizar reunión con la tesorera (Caja) para saber motivos de atraso de los clientes.
	Tesorera (Caja)	4	Llamar a los clientes para notificarles que deben pagar.
		5	Programar fecha de cobro para los clientes.

Fuente: elaboración propia.

Figura 21. Diagrama de supervisión de las cuentas de cobros



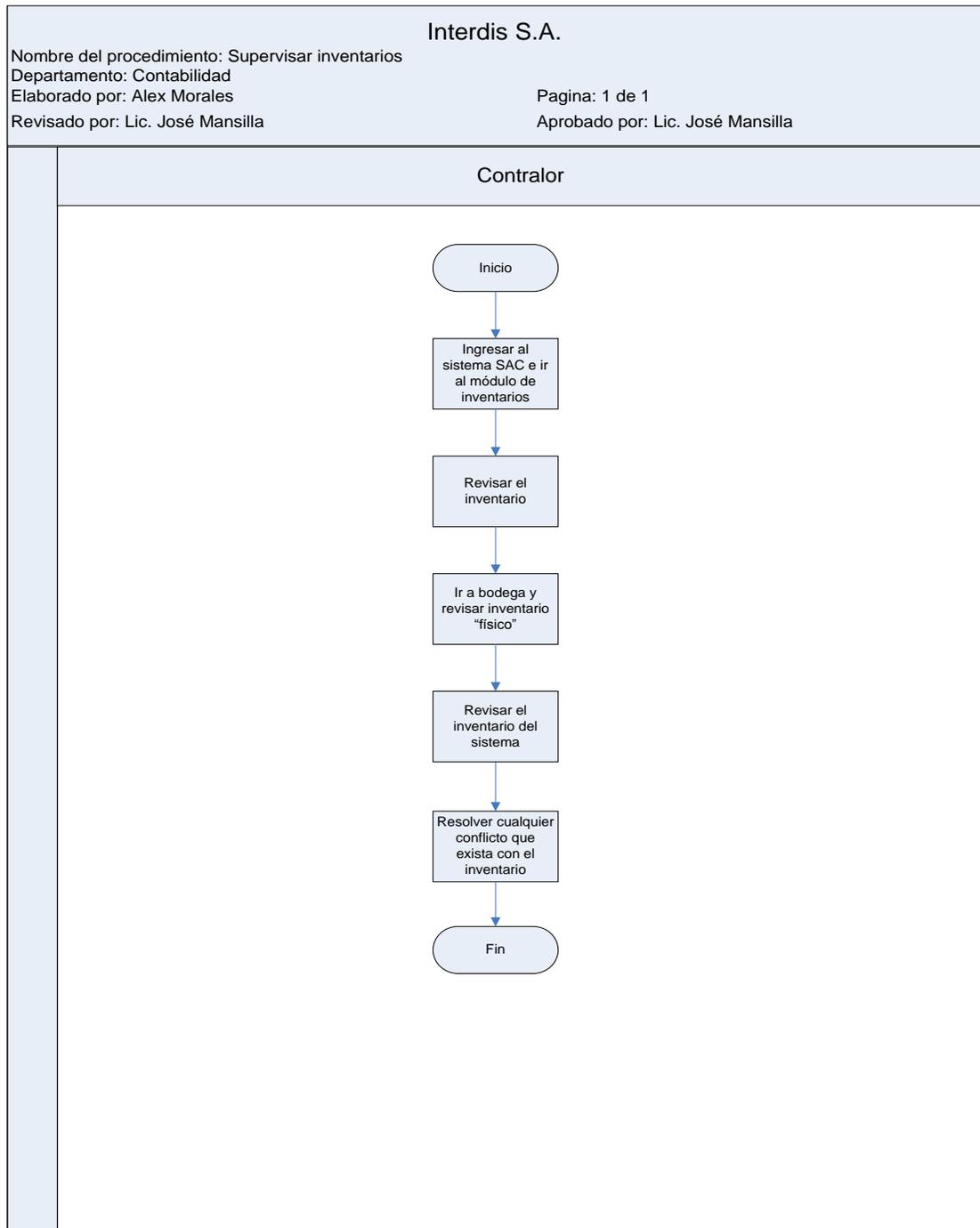
Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. **Procedimiento de supervisar inventarios**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Supervisar inventarios			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contralor			Termina: Contralor
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contralor	1	Ingresar al sistema SAC e ir al módulo de inventarios.
		2	Revisar el inventario.
		3	Ir a bodega y revisar inventario "físico".
		4	Revisar que el inventario del sistema concuerden con el "físico".
		5	Resolver cualquier conflicto que exista con el inventario.

Fuente: elaboración propia.

Figura 22. Diagrama de supervisar inventarios



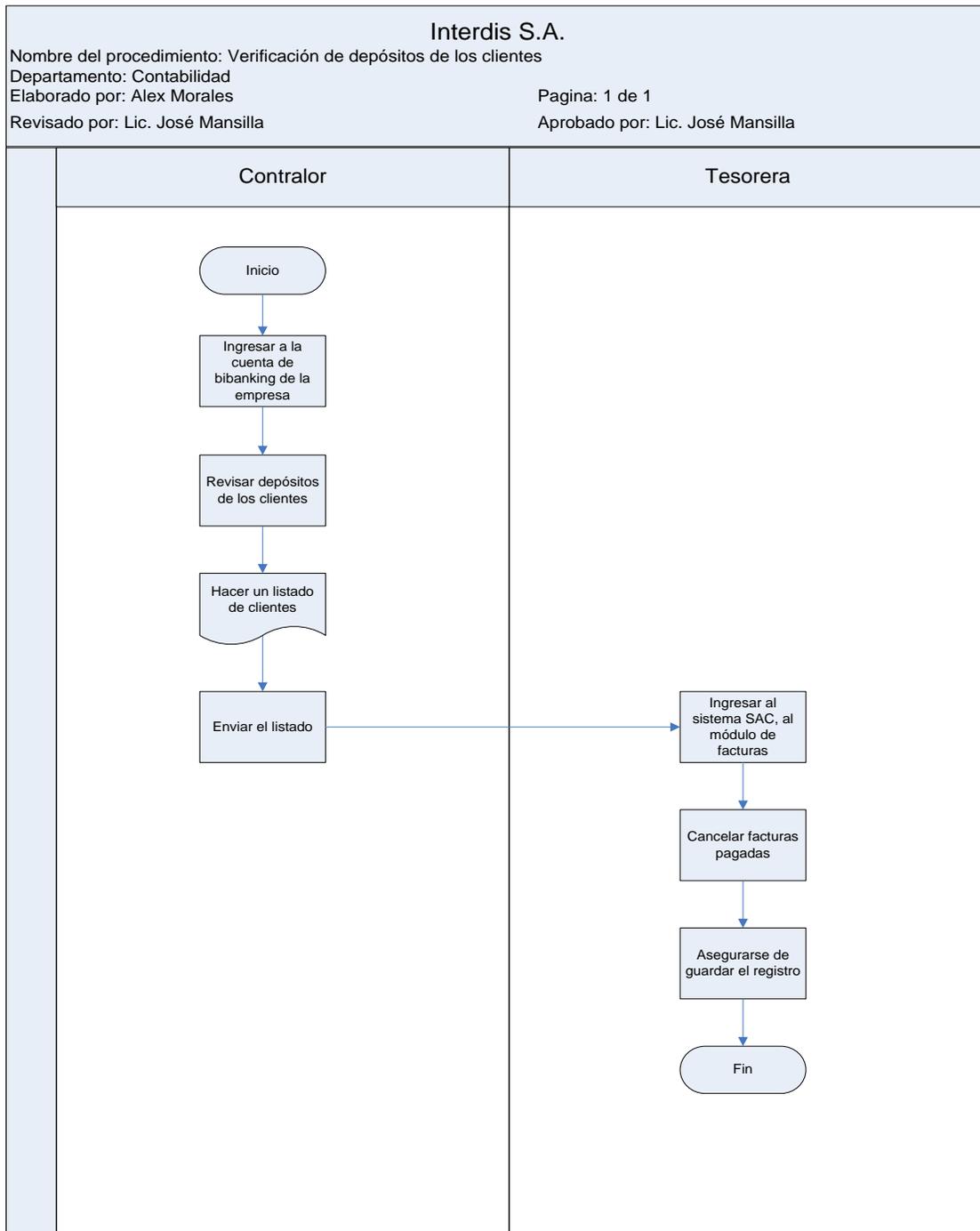
Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. **Procedimiento de verificación de depósitos**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Verificación de depósitos de los clientes			
Departamento: Contabilidad			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Contralor			Termina: Tesorera (Caja)
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Contabilidad	Contralor	1	Ingresar a la cuenta de bibanking de la empresa.
		2	Revisar depósitos de los clientes.
		3	Hacer un listado de clientes que cancelaron sus facturas.
		4	Enviar a la <i>tesorera</i> (Caja) el listado.
	Tesorera (Caja)	5	Ingresar al sistema SAC, al módulo de facturas.
		6	Cancelar facturas pagadas.
		7	Asegurarse de guardar el registro.

Fuente: elaboración propia.

Figura 23. Diagrama de verificación de depósitos



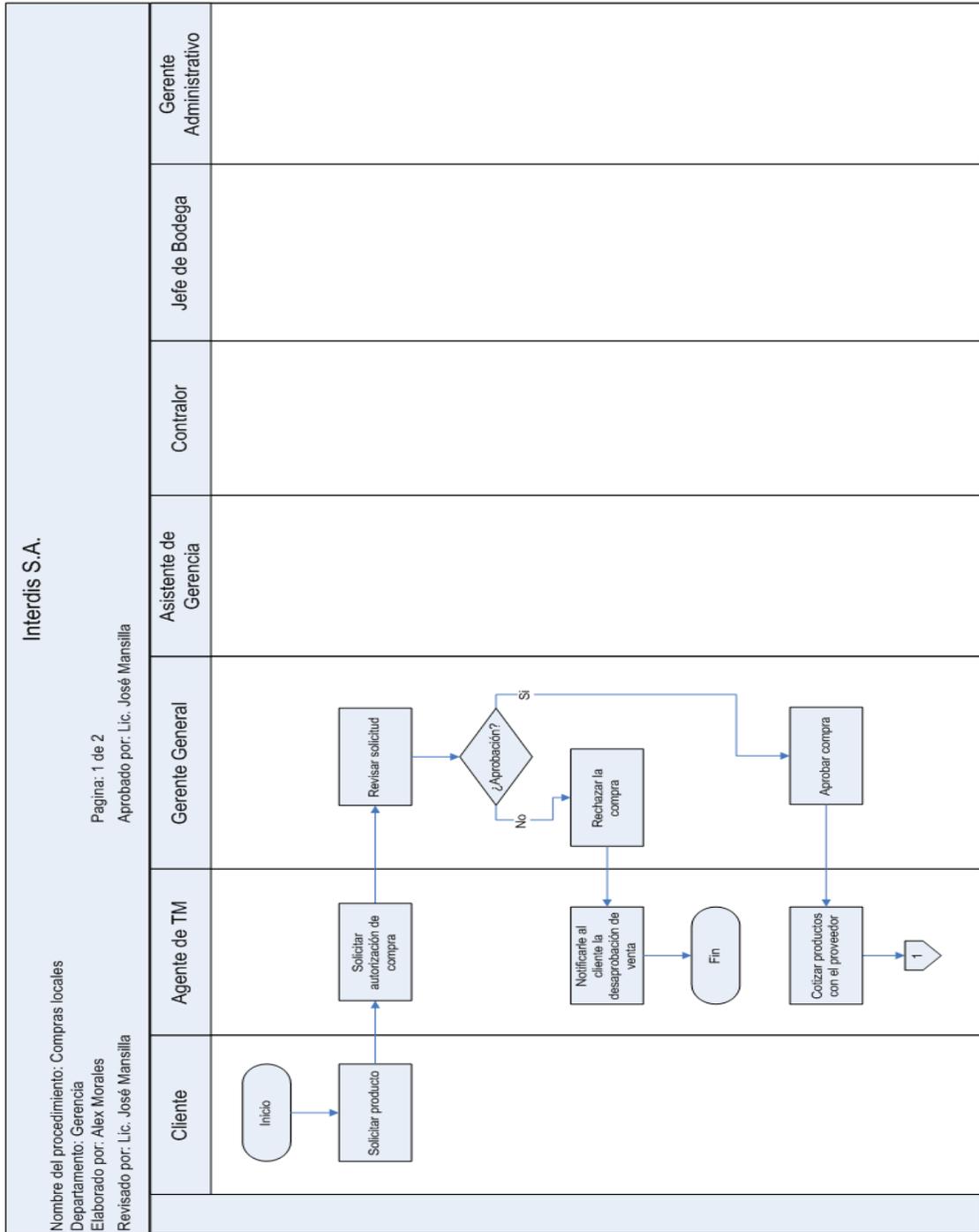
Fuente: elaboración propia.

Tabla XX. **Procedimiento de compras locales**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Compras locales			
Departamento: Gerencia			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Cliente			Termina: Contralor
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente	1	Solicitar producto.
Telemercadeo	Agente de TM	2	Solicitar autorización de compra del producto.
Gerencia	Gerente general	3	Revisar solicitud y si no es aprobada rechazar la compra al Agente de TM.
Telemercadeo	Agente de TM	4	Notificarle al cliente la desaprobación.
Gerencia	Gerente general	5	Si es aprobada la solicitud, autorizar la compra del producto.
Telemercadeo	Agente de TM	6	Cotizar productos con los proveedores.
		7	Generar orden de compra.
Contabilidad	Contador general	8	Llenar solicitud de compra con el proveedor y confirmar pedido.
		9	Informar a gerente administrativo para que realice los pagos respectivos.
Gerencia	Gerente administrativo	10	Realizar los pagos respectivos.
Logística	Jefe de bodega	11	Recibir la mercadería y organizarla en el área.
Contabilidad	Contador general	12	Copiar los documentos de entrega.
		13	Enviar detalle de productos al contralor.
	Contralor	14	Realizar prorrato en el sistema SAC.
		15	Guardar datos generados.

Fuente: elaboración propia.

Figura 24. Diagramas de compras locales parte 1



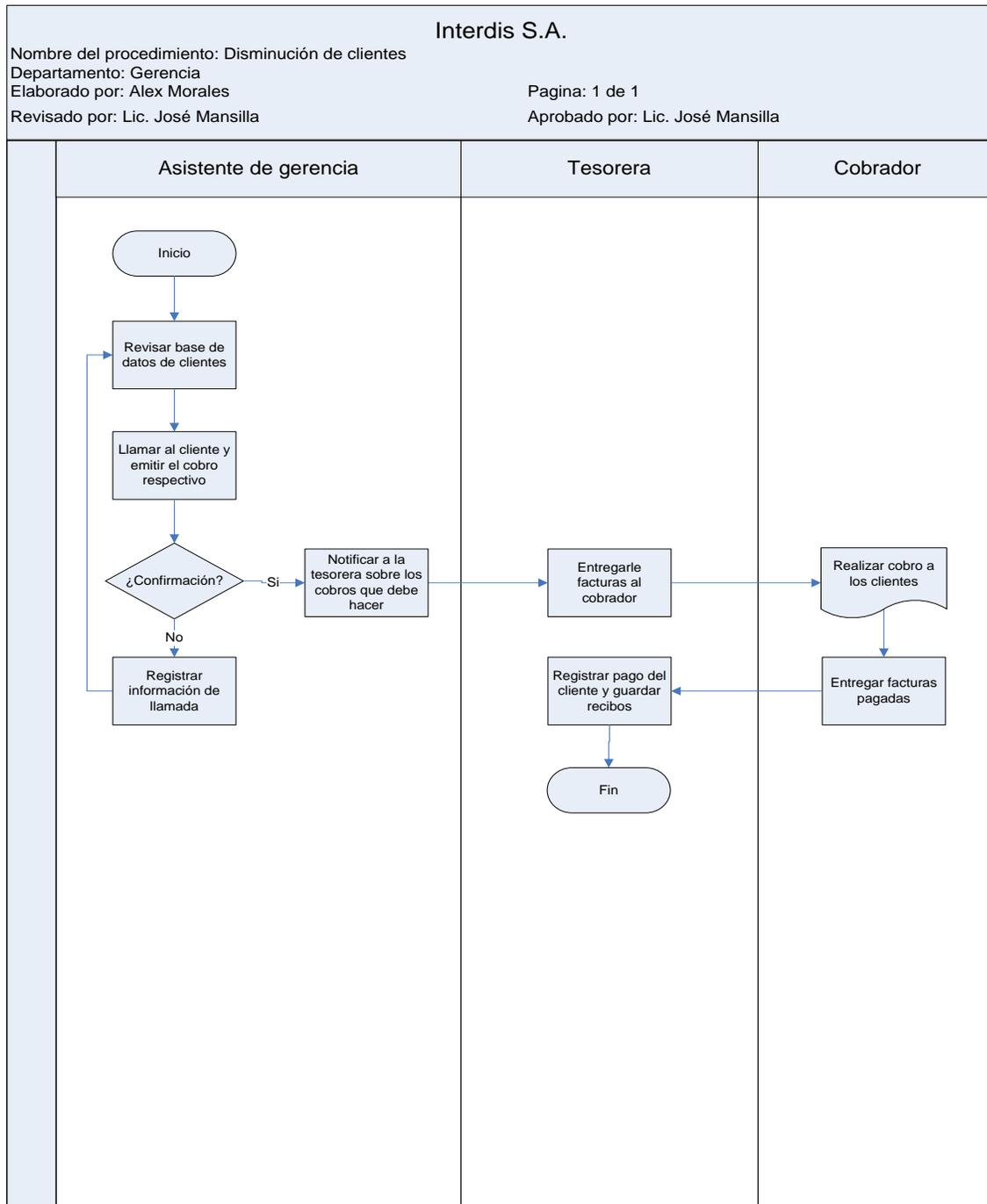
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXI. **Procedimiento de disminución de clientes**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Disminución de clientes			
Departamento: Gerencia			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Asistente de Gerencia			Termina: Tesorera
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Gerencia	Asistente de gerencia	1	Revisar base de datos de clientes.
		2	Llamar al cliente y emitir el cobro respectivo.
		3	Si el cliente no paga, se registra información de llamada para cobrarle al cliente otro día.
		4	Notificar a la tesorera sobre los cobros que debe hacer.
Contabilidad	Tesorera	5	Enviar al cobrador a realizar cobros.
	Cobrador	6	Realizar cobro a los clientes.
		7	Entregar recibos y/o facturas.
	Tesorera	8	Registrar pago del cliente y guardar recibos y facturas.

Fuente: elaboración propia.

Figura 26. Diagramas de disminución de clientes



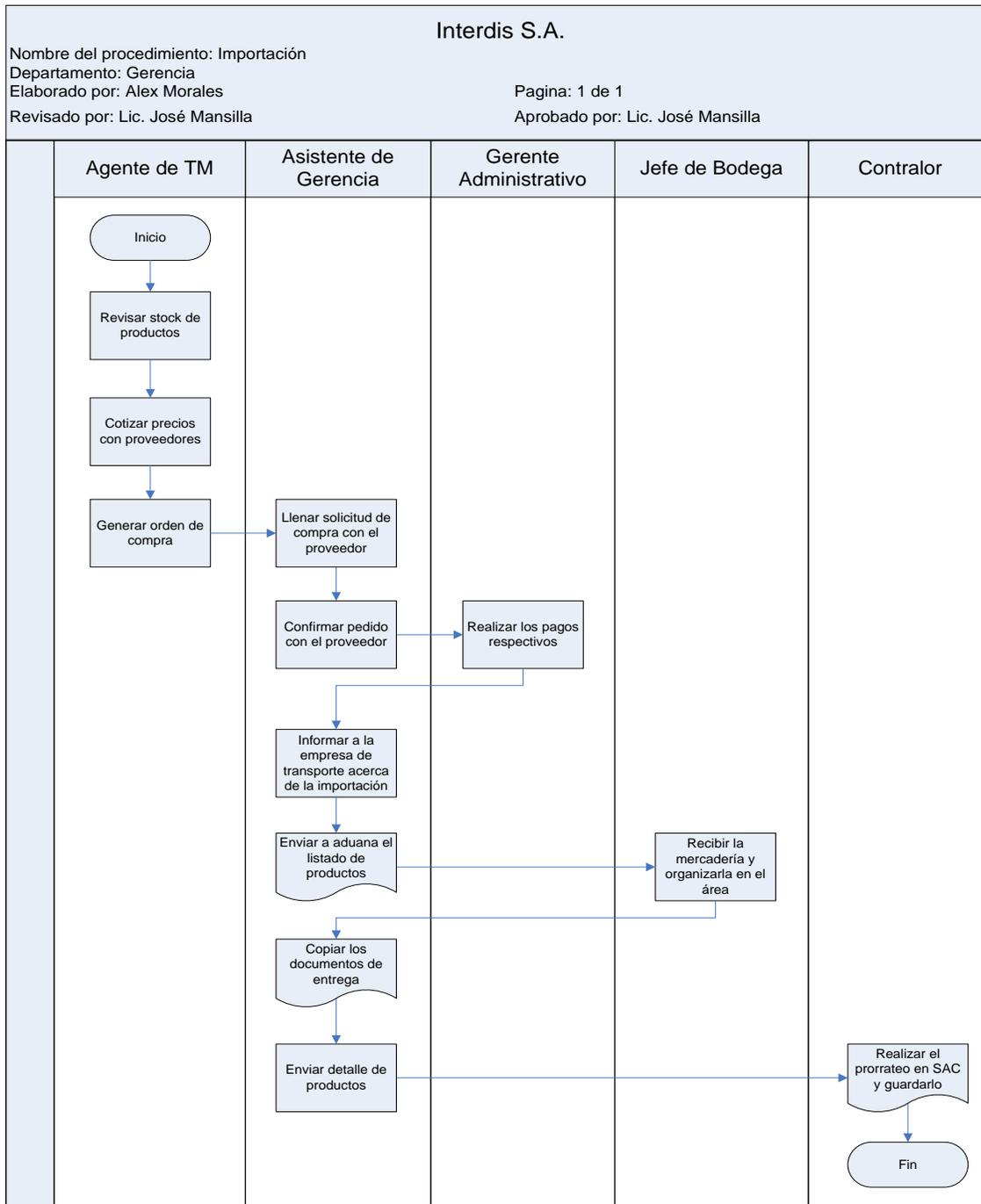
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXII. **Procedimiento de importación**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Importación			
Departamento: Gerencia			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM			Termina: Contralor
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemercadeo	Agente de TM	1	Revisar stock de productos.
		2	Cotizar precios con proveedores.
		3	Generar orden de compra.
Gerencia	Asistente de gerencia	4	Llenar solicitud de compra con el proveedor.
		5	Confirmar pedido con el proveedor e informarle al gerente administrativo acerca de las compras.
	Gerente administrativo	6	Realizar los pagos respectivos.
	Asistente de gerencia	7	Informar a la empresa de transporte acerca de la importación.
		8	Enviar a aduana el listado de productos que serán importados.
Logística	Jefe de bodega	9	Recibir la mercadería y organizarla en el área.
Gerencia	Asistente de gerencia	10	Copiar los documentos de entrega.
		11	Enviar detalle de productos al contralor.
Contabilidad	Contralor	12	Realizar el prorratio en SAC y guardarlo.

Fuente: elaboración propia.

Figura 27. Diagrama de importación



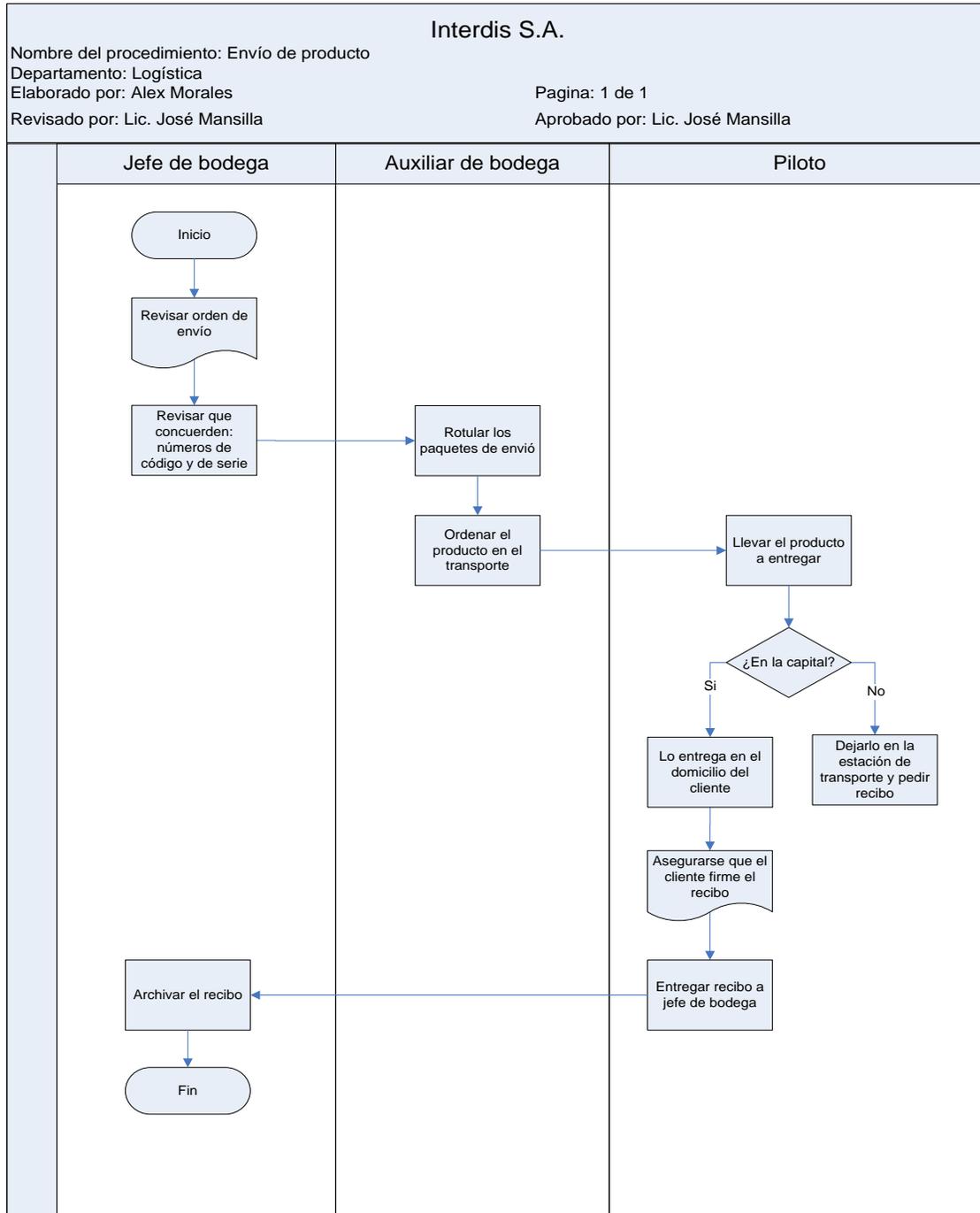
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIII. **Procedimiento de envío de producto**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Envío de Producto			
Departamento: Logística			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Jefe de bodega			Termina: Jefe de bodega
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Logística	Jefe de bodega	1	Revisar orden de envío.
		2	Revisar que concuerden: números de código, números de serie.
	Auxiliar de logística	3	Rotular los paquetes de envío.
		4	Ordenar el producto en el transporte.
	Piloto	5	Llevar producto a entregar.
		6	Si es dentro de la capital, entregarlo en el domicilio del cliente.
		7	Asegurarse que el cliente firme el recibo.
		8	Si es para el interior del país, dejarlo en la estación de transporte y pedir recibo.
		9	Entregar recibo al jefe de bodega.
	Jefe de bodega	10	Archivar el recibo.

Fuente: elaboración propia.

Figura 28. Diagrama de envío de producto



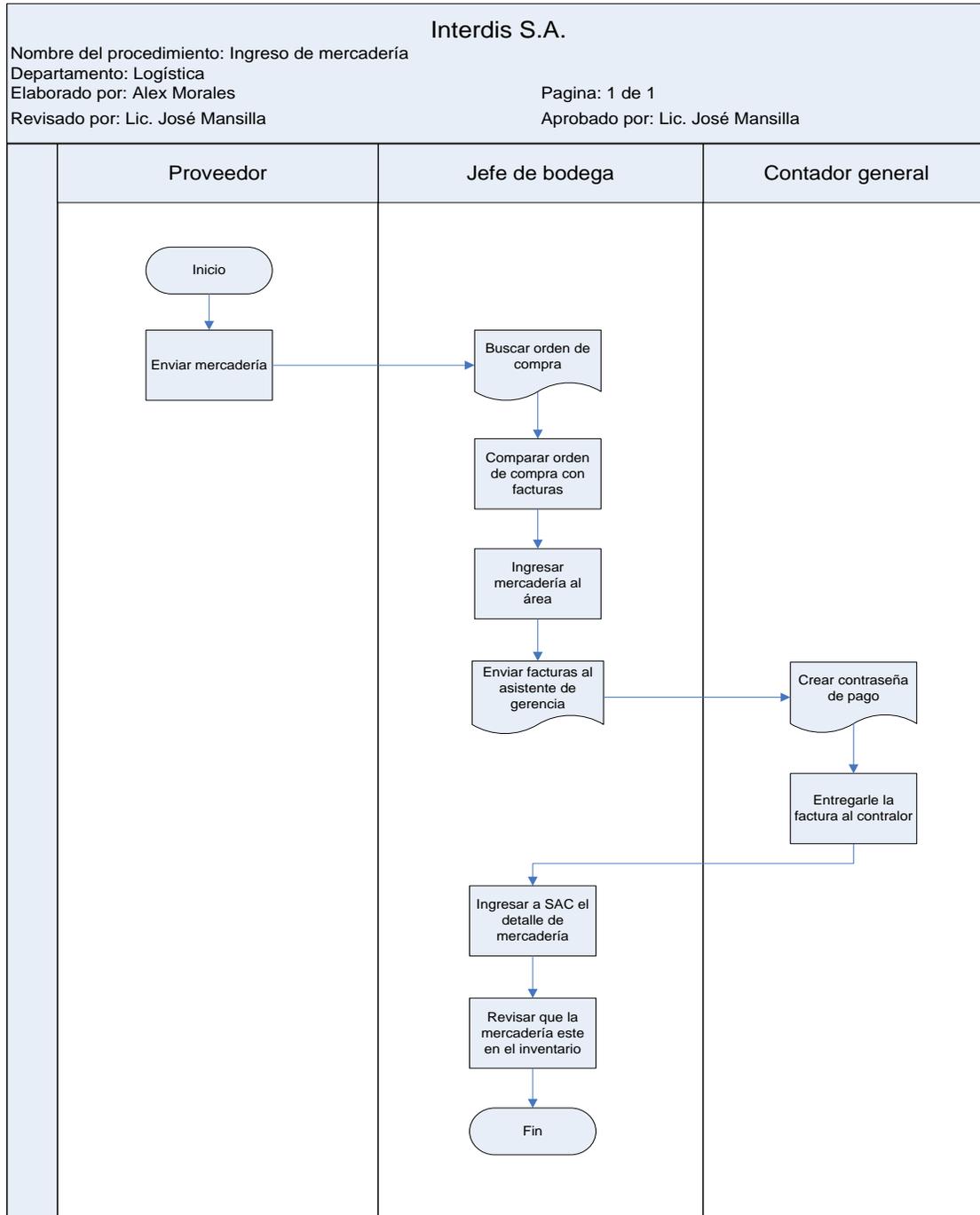
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIV. **Procedimiento de ingreso de mercadería**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Ingreso de Mercadería			
Departamento: Logística			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Proveedor			Termina: Jefe de bodega
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Proveedor	1	Enviar mercadería.
Logística	Jefe de bodega	2	Ubicar orden de compra en el email o en los archivos.
		3	Comparar orden de compra con facturas.
		4	Ingresar mercadería al área.
		5	Enviar facturas a asistente de gerencia.
Contabilidad	Contador general	6	Crear contraseña de pago.
		7	Enviar factura al contralor.
Logística	Jefe de bodega	8	Ingresar a SAC el detalle de mercadería.
		9	Revisar que la mercadería esté en el inventario.

Fuente: elaboración propia.

Figura 29. Diagrama de ingreso de mercadería



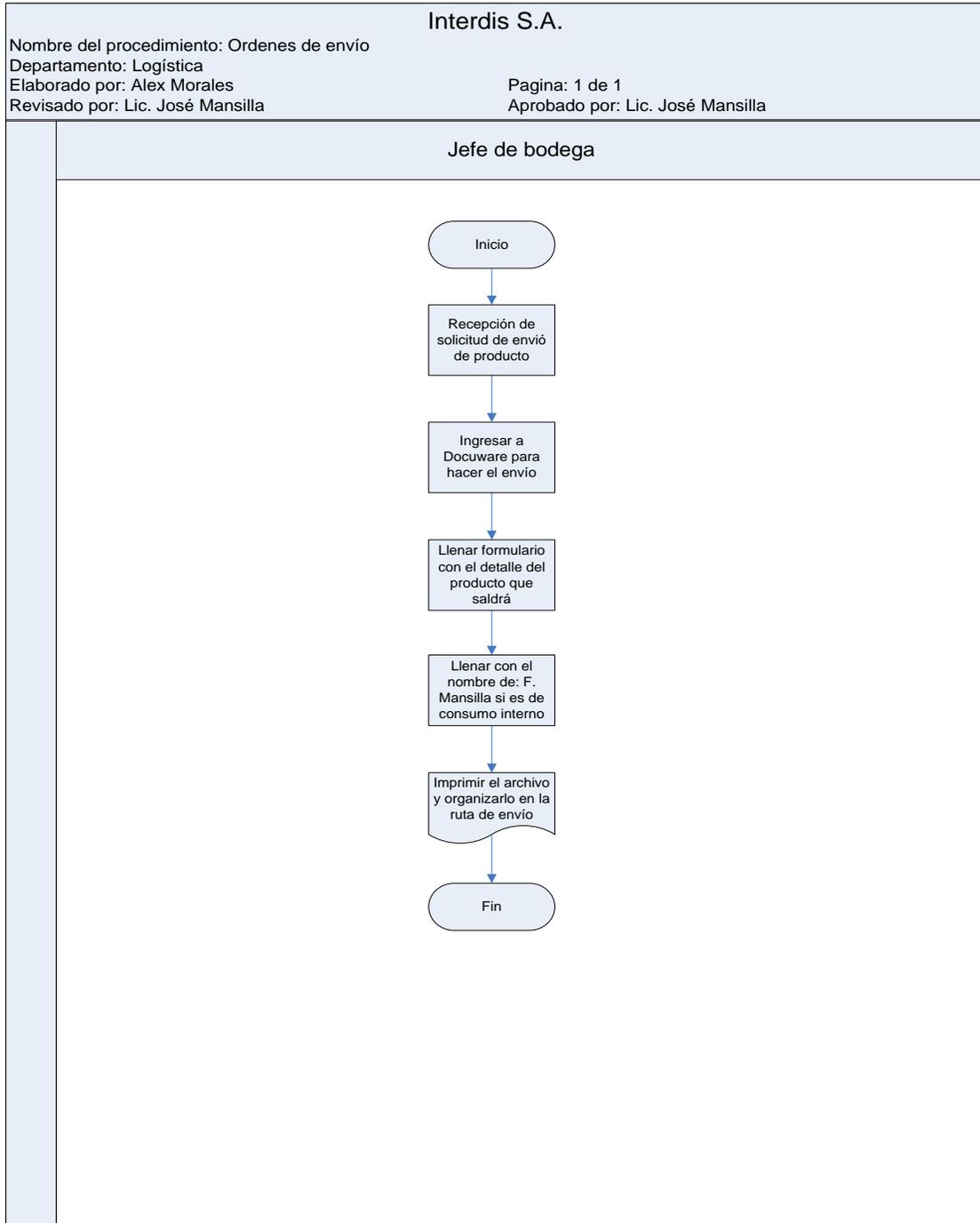
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXV. **Procedimiento de ordenes de envío**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Órdenes de envío			
Departamento: Logística			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Jefe de bodega			Termina: Jefe de bodega
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Logística	Jefe de bodega	1	Recepción de solicitud de envío de producto firmado por algún gerente.
		2	Ingresar a Docuware y seleccionar la hoja: ordenes de envío y seleccionar el tipo de envío.
		3	Llenar formulario con los datos, producto que saldrá.
		4	Si es de consumo interno debe ir con el nombre de: F. Mansilla, sino con el nombre del cliente.
		5	Imprimir el archivo y organizarlo en la ruta de envío.

Fuente: elaboración propia.

Figura 30. Diagrama de ordenes de envío



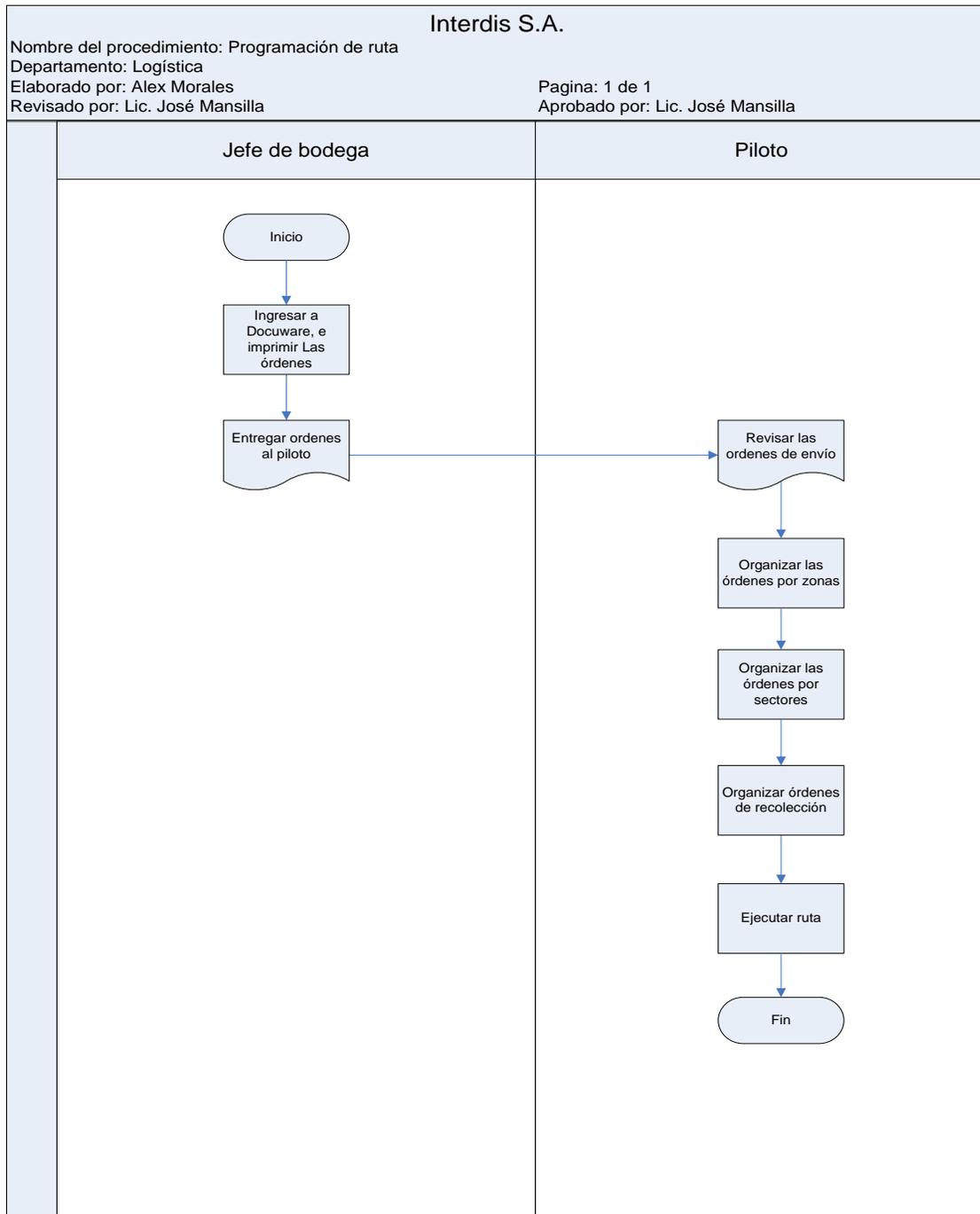
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. **Procedimiento de programación de ruta**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Programación de ruta			
Departamento: Logística			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Jefe de bodega			Termina: Piloto
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Logística	Jefe de bodega	1	Ingresar a Docuware e imprimir ordenes de envío y de retiro de equipo.
		2	Entregar ordenes al piloto.
	Piloto	3	Revisar las ordenes de envío de producto y de recolección de máquinas .
		4	Organizar las ordenes por zonas.
		5	Organizar las ordenes por sectores.
		6	Organizar ordenes de recolección para ejecutarlas luego de dejar el producto.
		7	Ejecutar ruta.

Fuente: elaboración propia.

Figura 31. Diagramas de programación de ruta



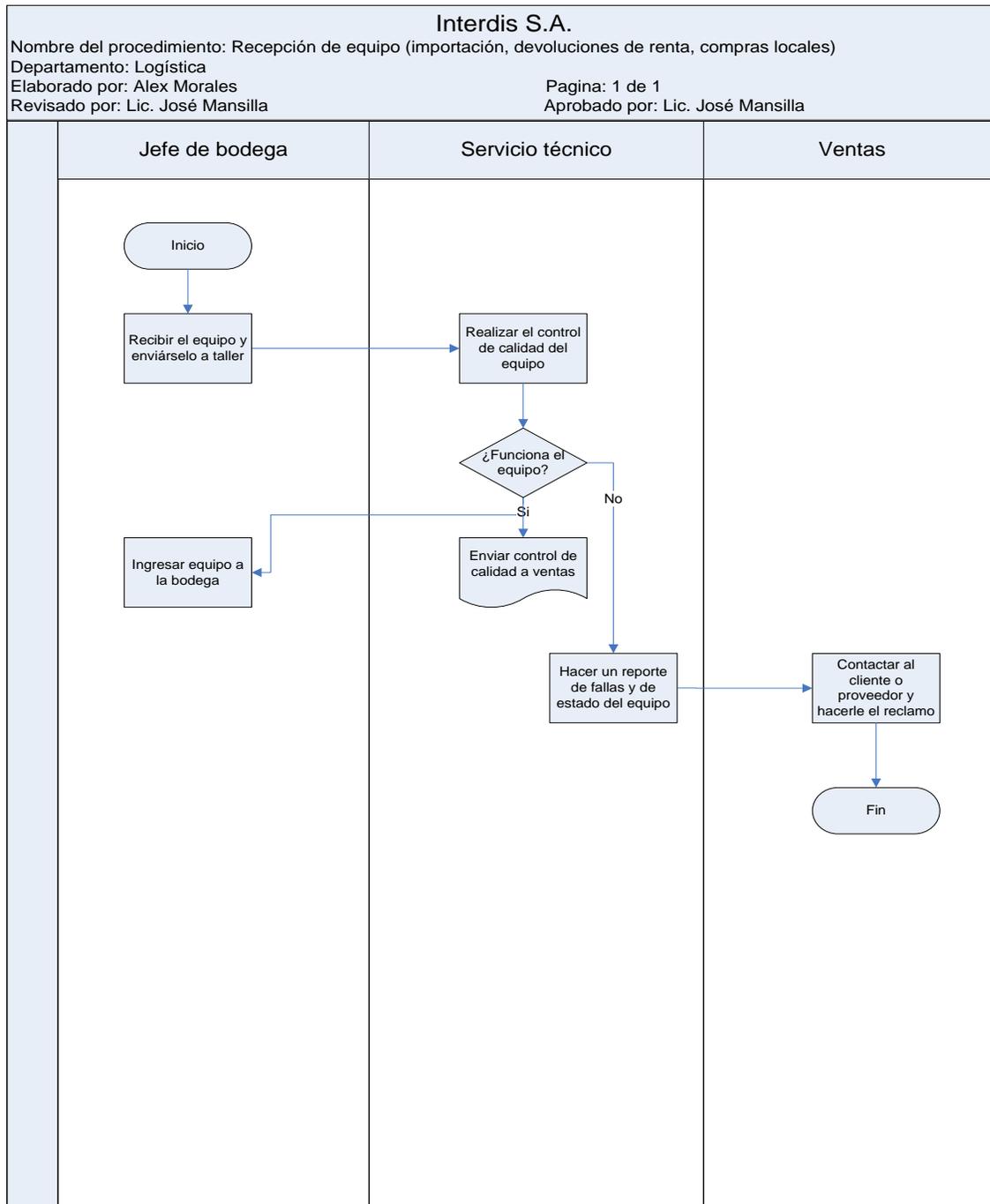
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVII. **Procedimiento de recepción de equipo**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Recepción de equipo (importación, devoluciones de renta, compras locales)			
Departamento: Logística			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Jefe de bodega			Termina: Ventas
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Logística	Jefe de bodega	1	Recibir el equipo y enviárselo a servicio técnico.
servicio técnico	El departamento	2	Realizar control de calidad del equipo.
		3	Si funciona el equipo, enviar control de calidad a ventas.
Logística	Jefe de bodega	4	Ingresar equipo a la bodega.
servicio técnico	El departamento	5	Si no funciona, hacer un reporte de fallas y de estado del equipo.
Ventas	El departamento	6	Contactar al cliente o proveedor y hacerle el reclamo.

Fuente: elaboración propia.

Figura 32. Diagrama de recepción de equipo



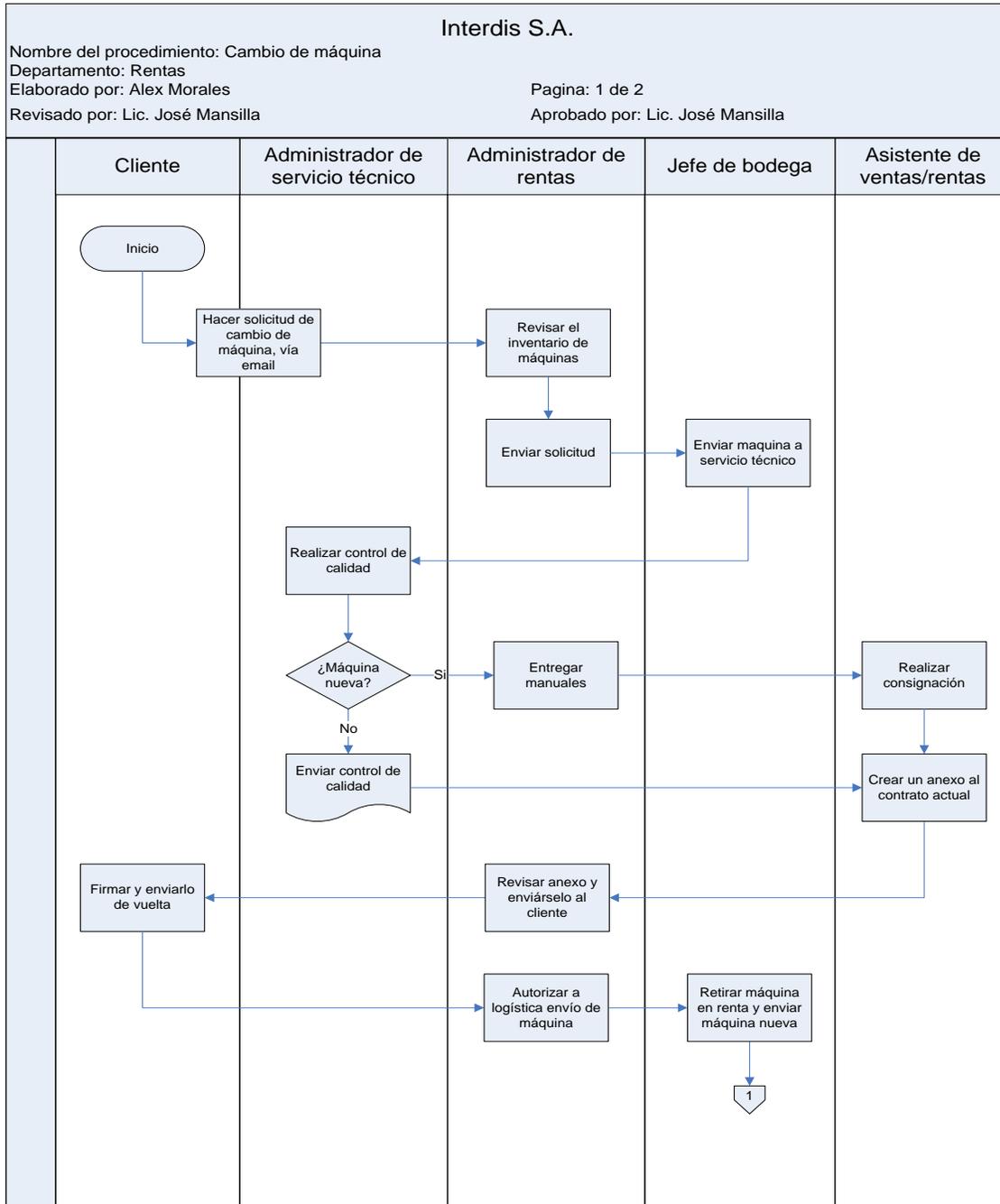
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. **Procedimiento de cambio de máquina**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Cambio de máquina			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Administrador de rentas			Termina: Administrador de rentas
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente o administrador de servicio técnico	1	Hacer solicitud de cambio de máquina vía <i>email</i> .
Rentas	Administrador de rentas	2	Revisar el inventario de máquinas.
		3	Enviar solicitud.
Logística	Jefe de bodega	4	Enviar máquina a servicio técnico.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	5	Realizar control de calidad.
		6	Si la máquina es reacondicionada, enviar control de calidad al asistente de ventas/rentas.
Rentas	Administrador de rentas	7	Si la máquina es nueva, entregar manuales.
Ventas	Asistente de ventas/rentas	8	Realizar consignación.
		9	Crear un anexo al contrato actual y enviárselo al administrador de rentas.
Rentas	Administrador de rentas	10	Revisar anexo y enviárselo al cliente.
	Cliente	11	Firmar y enviarlo de vuelta.
Rentas	Administrador de rentas	12	Autorizar a logística envío de máquina al cliente y registrar la salida.
Logística	Jefe de bodega	13	Retirar máquina en renta y enviar máquina nueva.
Rentas	Administrador de rentas	14	Coordinar con servicio técnico, la instalación del equipo y enviarle la guía de instalación.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	15	Instalar equipo.
Rentas	Administrador de rentas	16	Registrar salida de la máquina en el archivo de rentas.

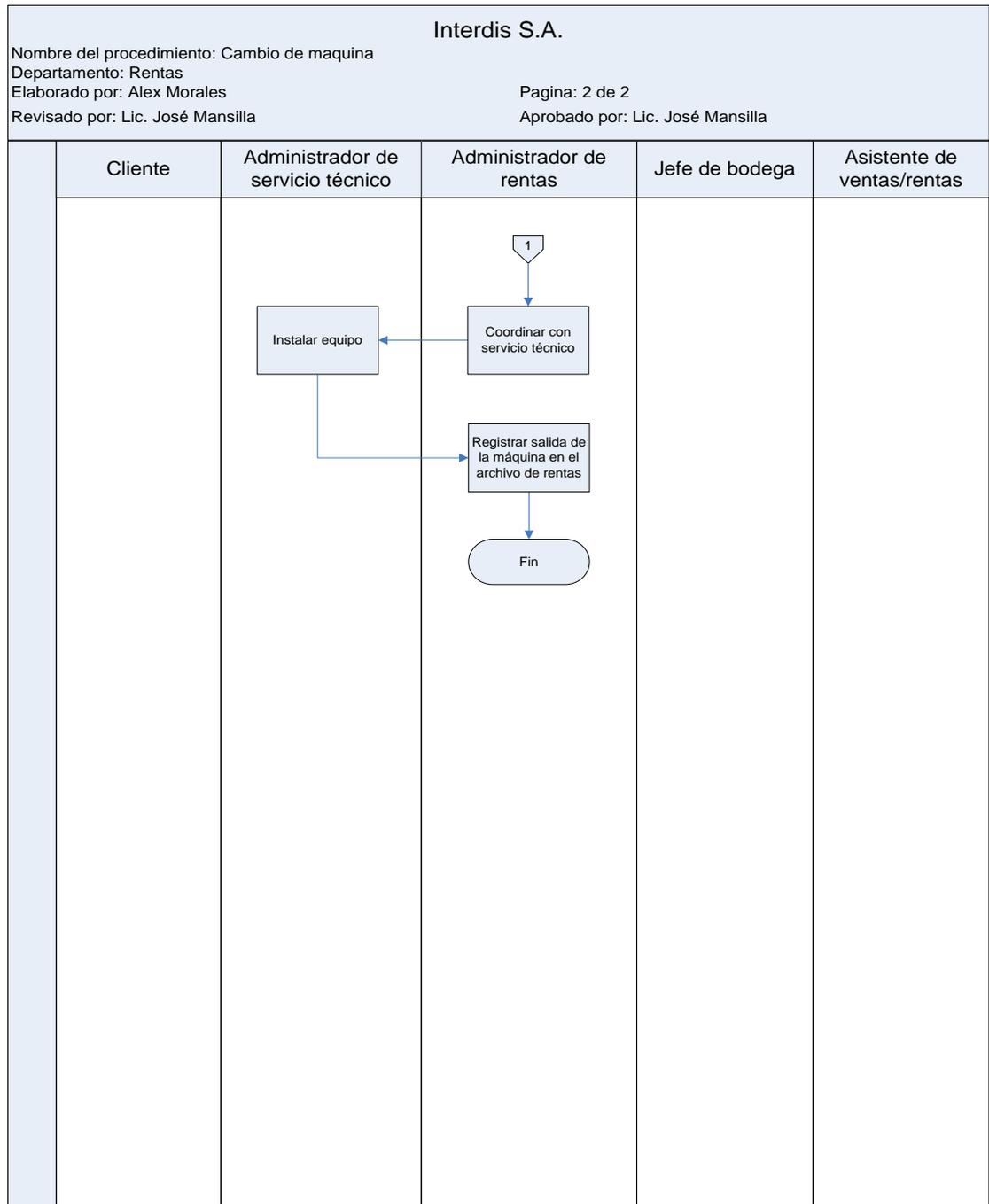
Fuente: elaboración propia.

Figura 33. Diagrama de cambio de máquina parte 1



Fuente: elaboración propia.

Figura 34. Diagrama de cambio de máquina parte 2



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXIX. **Procedimiento de demostraciones**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Demostraciones			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 1 de 2			
Inicia: Cliente			Termina: Administrador de rentas
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente	1	Hacer solicitud de demostración de equipo.
Ventas	Asesor de ventas	2	Negociar con el cliente.
Rentas	Administrador de rentas	3	Enviar solicitud de demostración, vía <i>email</i> .
Ventas	Gerente de ventas	4	Revisar petición.
		5	Si la solicitud no es aprobada, notificar al asesor de ventas.
Rentas	Administrador de rentas	6	Si la solicitud es aprobada, solicitar equipo a logística vía Docuware.
Logística	Jefe de bodega	7	Entregar equipo a servicio técnico.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	8	Hacer control de calidad y enviarlo al administrador de rentas.
Rentas	Asistente de ventas/rentas	9	Si el equipo es nuevo, hacer consignación de equipo.
	Administrador de rentas	10	Si el equipo es reacondicionado, enviar vía Docuware la autorización de salida y registrarla.
Logística	Jefe de bodega	11	Programar envío de equipo.
		12	Enviar equipo.
		13	Si el cliente no recibe el equipo, hacer otra programación de envío.
	Cliente	14	Si recibe el equipo, firma hoja de envío y entregarla al piloto.
Rentas	Administrador de rentas	15	Si el cliente solicita instalación, enviar guía de instalación al departamento de servicio técnico.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	16	Programar instalación de equipo y enviar al técnico.
	Técnico	17	Instalar equipo.

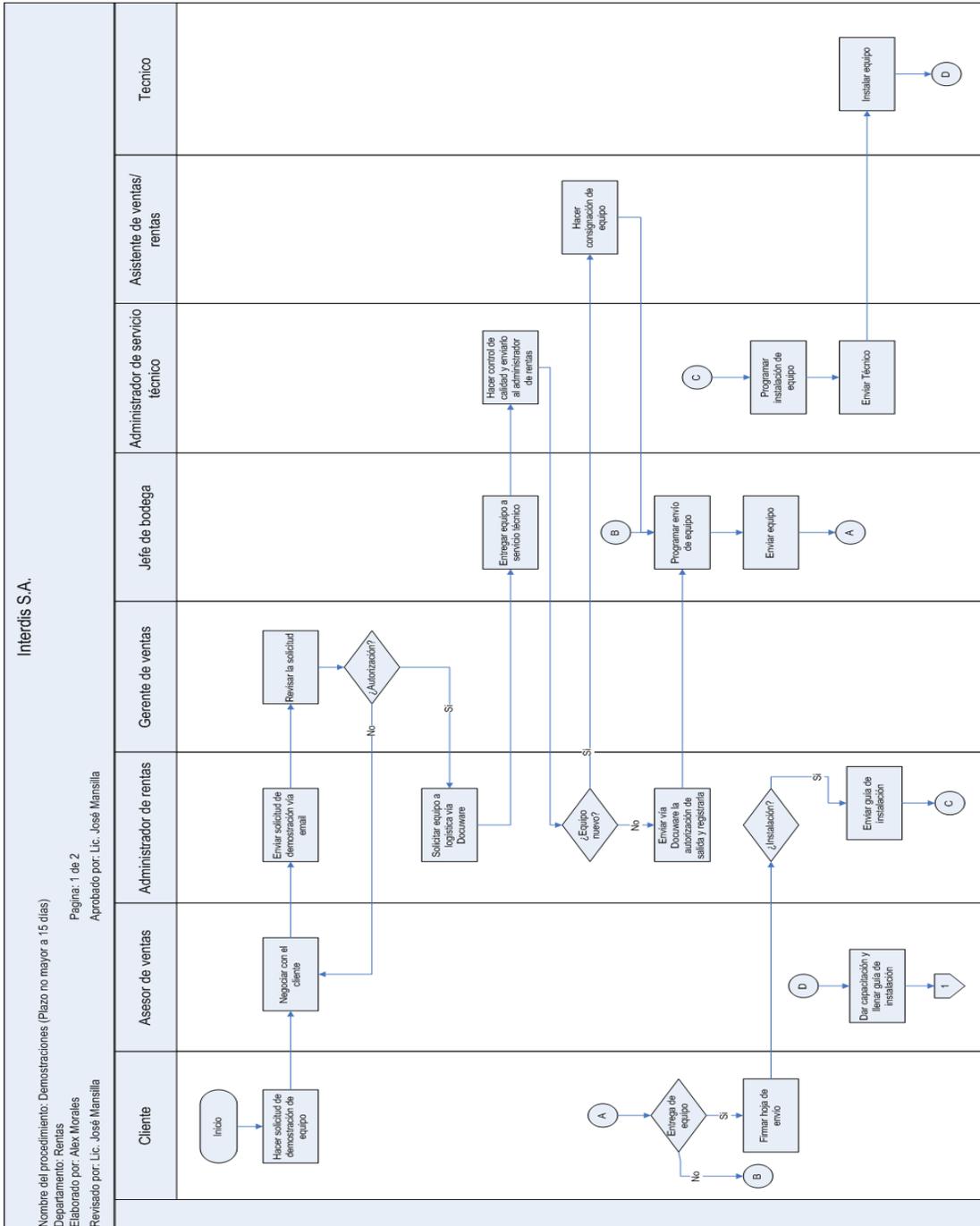
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXX. **Procedimiento de demostraciones parte 2**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Demostraciones			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 2 de 2			
Inicia: Cliente			Termina: Administrador de rentas
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Ventas	Asesor de ventas	18	Si no hay solicitud de instalación, dar capacitación y llenar guía de instalación.
		19	Entregar guía de instalación.
Rentas	Administrador de rentas	20	Enviar encuesta al cliente.
	Cliente	21	Llenar encuesta y enviarla de vuelta.
Rentas	Administrador de rentas	22	Revisar información de la encuesta.
Ventas	Asesor de ventas	23	Si hay problemas, capacitar al usuario nuevamente y avisar al administrador de rentas para que envíe encuesta.
Rentas	Administrador de rentas	24	Si no hay problemas registrar información de la encuesta.

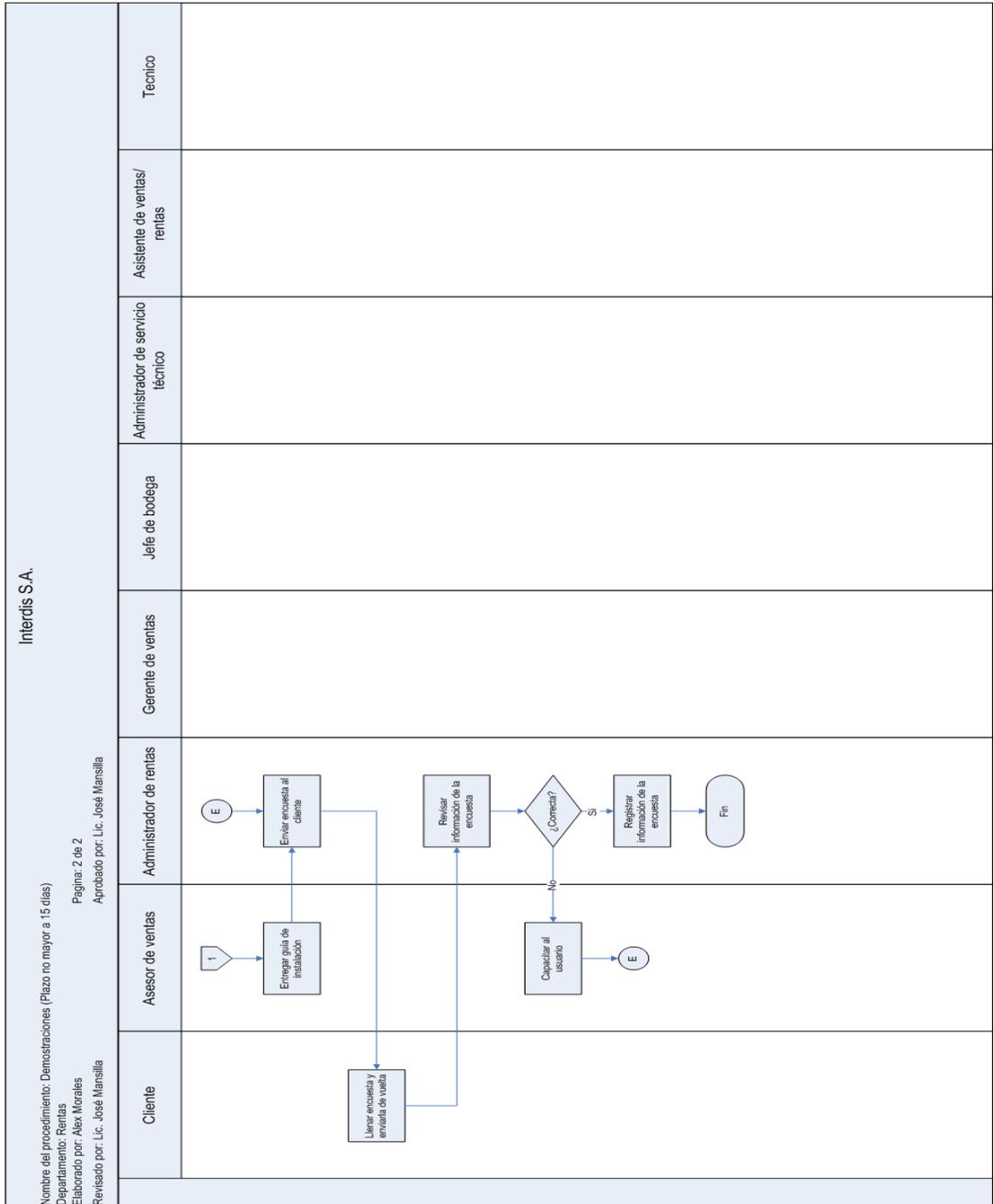
Fuente: elaboración propia.

Figura 35. Diagrama de demostraciones parte 1



Fuente: elaboración propia.

Figura 36. Diagrama de demostraciones parte 2



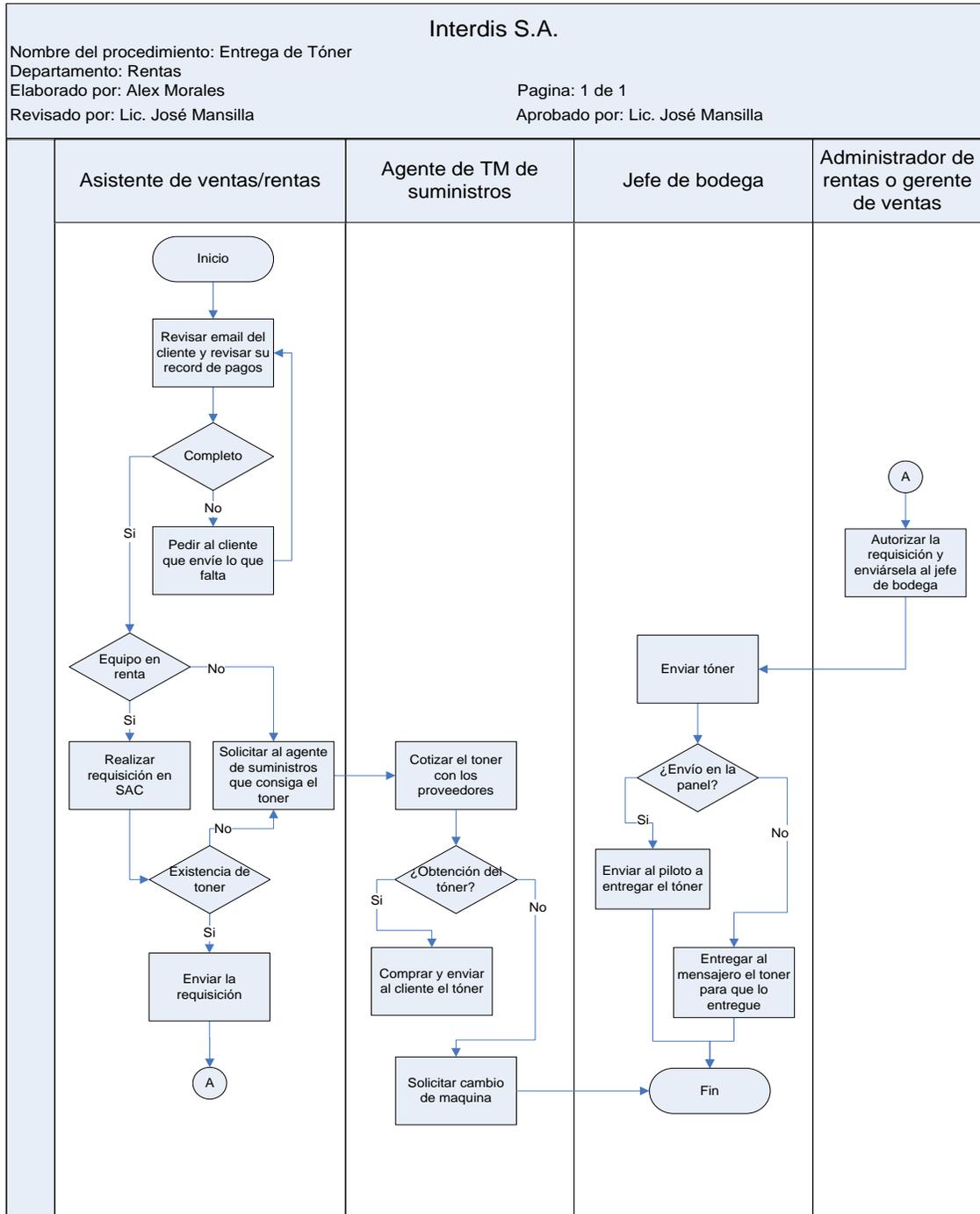
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXI. Procedimiento de entrega de tóner

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Entrega de tóner			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Asistente de ventas/rentas			Termina: Jefe de bodega
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Ventas	Asistente de ventas/rentas	1	Revisar email del cliente y revisar su récord de pagos.
		2	Si no están completos los documentos que debe de adjuntar el cliente, pedirle que envíe lo que falta.
		3	Si es equipo en renta, realizar requisición en SAC.
		4	Si no hay existencia del tóner en bodega solicitar al agente de suministros que consiga el tóner.
Telemercadeo	Agente telefónico de suministros	5	Cotizar el tóner, comprarlo y enviárselo al cliente.
		6	Si no consigue el tóner, solicitar cambio de máquina al administrador de rentas vía <i>email</i> .
Ventas	Asistente de ventas/rentas	7	Si hay existencia del tóner en bodega enviar al Administrador de rentas o al gerente de ventas la requisición.
Rentas y gerencia	Administrador de rentas o gerente de ventas	8	Autorizar la requisición y enviársela al jefe de bodega.
Logística	Jefe de bodega	9	Enviar tóner.
		10	Si hay espacio en la ruta, enviar al piloto a entregar el tóner.
		11	Si no hay espacio en ruta entregar al encargado de caja/cobros el tóner para que lo envíe.

Fuente: elaboración propia.

Figura 37. Diagrama de entrega de tóner



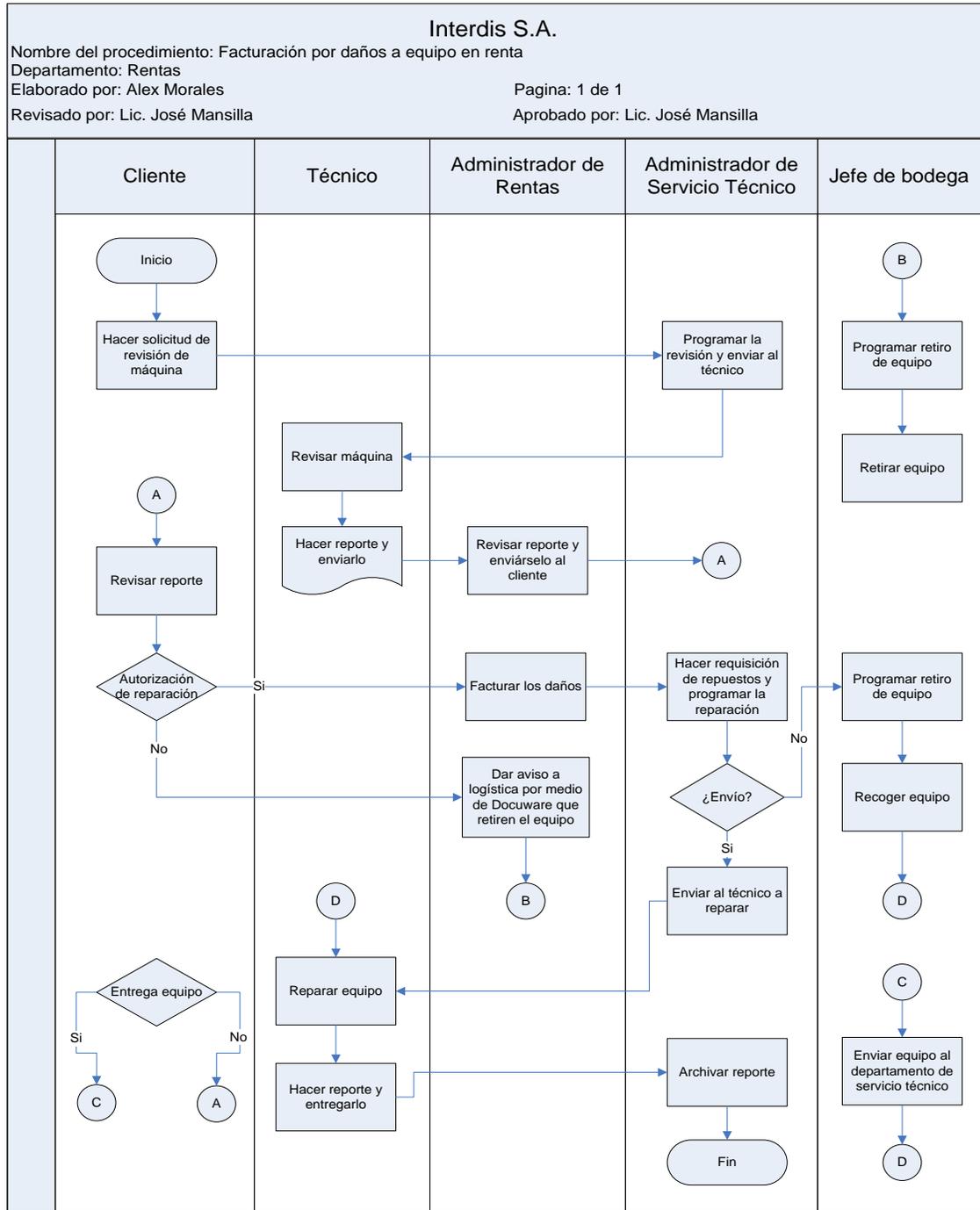
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXII. **Procedimiento de facturación por daños**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Facturación por daños a equipo en renta			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Cliente			Termina: Administrador de servicio técnico
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente	1	Hacer solicitud de revisión de máquina.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	2	Programar la revisión y enviar al técnico.
	Técnico	3	Revisar máquina.
		4	Hacer reporte y entregarlo.
Rentas	Administrador de rentas	5	Revisar reporte y enviárselo al cliente.
	Cliente	6	Revisar reporte.
Rentas	Administrador de rentas	7	Si el cliente no autoriza dar aviso a logística por medio de Docuware que retiren el equipo.
Logística	Jefe de bodega	8	Programar retiro de equipo.
		9	Retirar equipo.
Rentas	Administrador de rentas	10	Si autoriza el cliente la reparación, facturar los daños.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	11	Hacer requisición de repuestos y programar la reparación.
Logística	Jefe de bodega	12	Si la reparación será dentro del departamento, programar el retiro de equipo.
		13	Enviar al piloto a recoger equipo.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	14	Si la reparación será en el domicilio del cliente, enviar al técnico a reparar.
	Técnico	15	Reparar equipo.
		16	Hacer reporte y entregarlo.
	Administrador de servicio técnico	17	Archivar reporte.

Fuente: elaboración propia.

Figura 38. Diagrama de facturación por daños



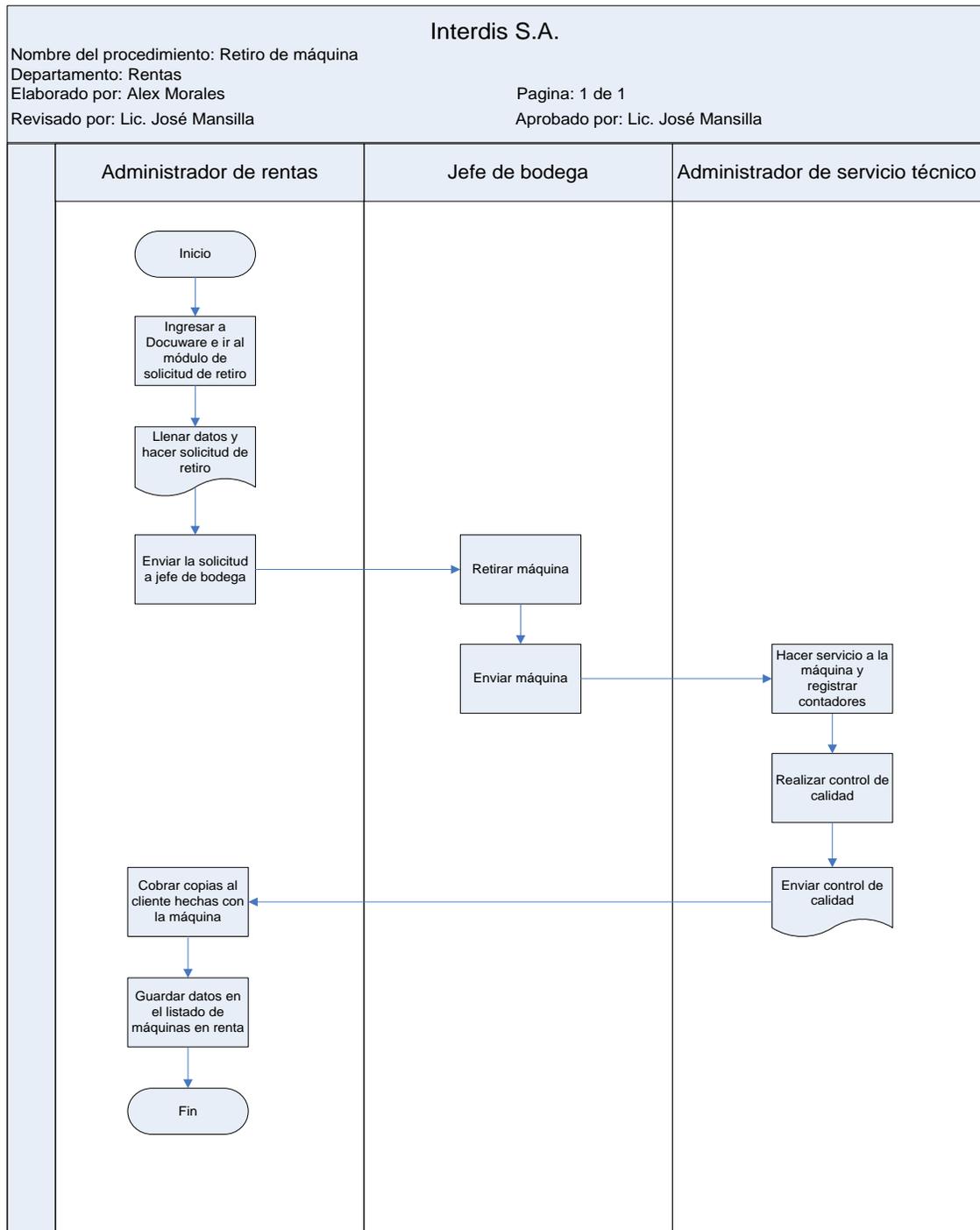
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIII. **Procedimiento de retiro de máquina**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Retiro de máquina			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Administrador de rentas			Termina: Administrador de rentas
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Rentas	Administrador de rentas	1	Ingresar a Docuware e ir al módulo de solicitud de retiro.
		2	Llenar datos y hacer solicitud de retiro.
		3	Enviarle la solicitud a jefe de bodega.
Logística	Jefe de bodega	4	Retirar máquina.
		5	Enviar máquina a servicio técnico.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	6	Hacerle servicio a la máquina y registrar contadores.
		7	Realizar control de calidad.
		8	Enviar control de Calidad vía <i>email</i> o por "dropbox".
Rentas	Administrador de rentas	9	Cobrar copias al cliente hechas con la máquina.
		10	Guardar datos en el listado de máquinas en renta.

Fuente: elaboración propia.

Figura 39. Diagrama de retiro de máquina



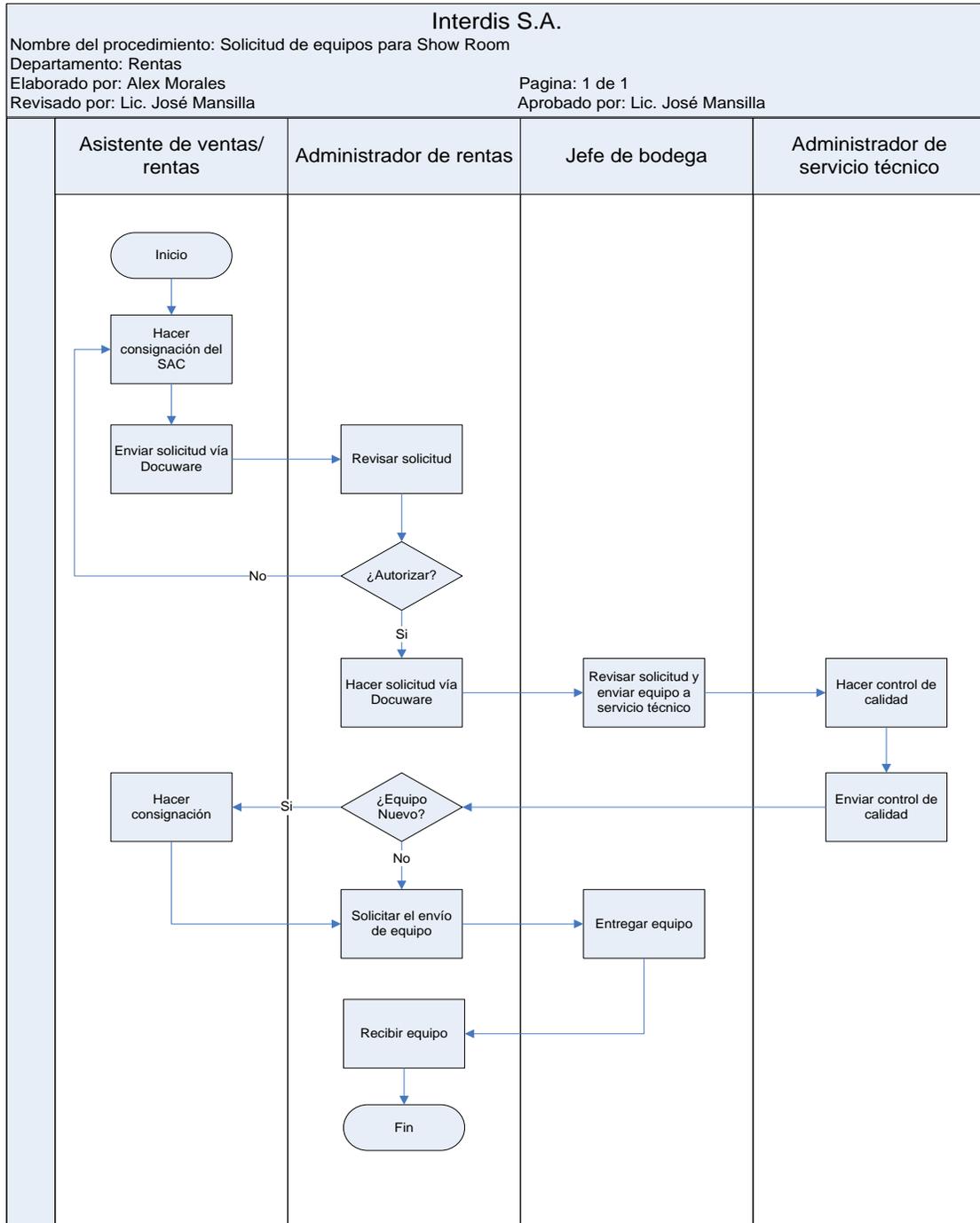
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIV. **Procedimiento de solicitud de equipos**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Solicitud de equipos para <i>Show Room</i>			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Asistente de ventas/rentas			Termina: Administrador de rentas
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Ventas	Asistente de ventas/rentas	1	Hacer consignación del SAC.
		2	Enviar solicitud vía Docuware.
Rentas	Administrador de rentas	3	Revisar solicitud.
		4	Si no la autoriza, notificar al asistente de ventas/rentas.
		5	Si es autorizada, hacer solicitud vía Docuware.
Logística	Jefe de bodega	6	Revisar solicitud y enviar equipo a servicio técnico.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	7	Hacer control de calidad.
		8	Enviar control de calidad.
Ventas	Asistente de ventas/rentas	9	Si el equipo es nuevo, hacer consignación.
Rentas	Administrador de rentas	10	Solicitar el envío de equipo vía Docuware.
Logística	Jefe de bodega	11	Entregar equipo.
Rentas	Administrador de rentas	12	Recibir equipo.

Fuente: elaboración propia.

Figura 40. Diagrama de solicitud de equipos



Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXV. **Procedimiento de venta a plazos o renta parte 1**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Venta a plazos o renta de máquina			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 1 de 3			
Inicia: Asesor de ventas			Termina: Administrador de rentas
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Ventas	Asesor de ventas	1	Hacer prospección con cliente.
		2	Llamar al cliente para hacer cita.
		3	Asistir a la cita con el cliente.
		4	Hacer estudio TDV.
		5	Enviar cotización al cliente y presentarle propuesta.
		6	Hacer demostración de máquina.
		7	Discutir términos del contrato.
		8	Si no hay venta, guardar datos del cliente.
			9
	Asistente de ventas/rentas	10	Escanear papelería y enviársela al Contralor.
Contabilidad	Contralor	11	Realizar estudio de crédito en 8 horas hábiles.
		12	Si no aprueba el cliente, informar la desaprobación de crédito.
Rentas	Administrador de rentas	13	Avisar al vendedor la desaprobación.
Ventas	Asesor de ventas	14	Guardar datos del cliente.
Contabilidad	Contralor	15	Si aprueba realizar apertura de código y enviarle papelería al asistente de ventas/rentas.
Ventas	Asistente de ventas/rentas	16	Elaborar contrato en 8 horas hábiles.
		17	Enviar contrato vía Docuware al gerente de ventas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVI. **Procedimiento de venta a plazos o renta parte 2**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Venta a plazos o renta de máquina			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 2 de 3			
Inicia: Asesor de ventas			Termina: Administrador de rentas
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Gerencia comercial	Gerente de ventas	18	Revisar contrato y si no aprueba, enviarlo de vuelta al asistente de ventas/rentas.
		19	Si aprueba, firmar contrato y enviárselo al gerente general.
Gerencia general	Gerente general	20	Firmar contrato y enviárselo al asistente de ventas/rentas.
Ventas	Asistente de ventas/rentas	21	Enviar contrato por correo electrónico al cliente.
	Cliente	22	Firmar contrato y enviarlo de vuelta.
Ventas	Asistente de ventas/rentas	23	Enviar contrato al administrador de rentas.
Rentas	Administrador de rentas	24	Enviar a jefe de bodega autorización de salida de la máquina.
Logística	Jefe de bodega	25	Enviar máquina a servicio técnico.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	26	Realizar control de calidad.
Rentas	Administrador de rentas	27	Si la máquina, es nueva entregar manuales.
Ventas	Asistente de ventas/rentas	28	Realizar consignación.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	29	Si la máquina es reacondicionada, enviar control de calidad.

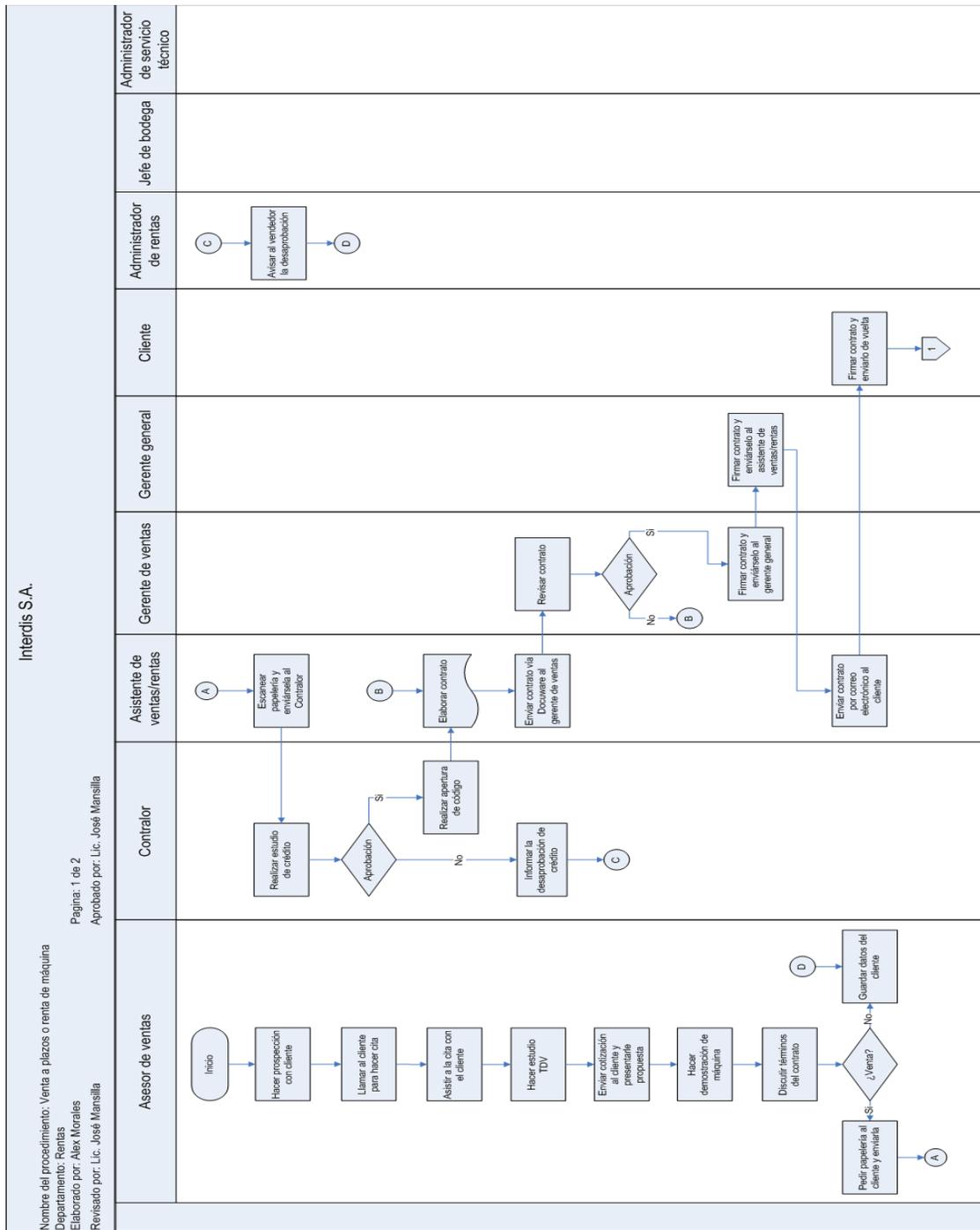
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVII. **Procedimiento de venta a plazos o renta parte 3**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Venta a plazos o renta de máquina			
Departamento: Rentas			
Hoja no. 3 de 3			
Inicia: Asesor de ventas			Termina: Administrador de rentas
Rentas	Administrador de rentas	30	Autorizar a logística, el envío de la máquina al cliente y registrar la salida.
Logística	Jefe de bodega	31	Enviar máquina.
Rentas	Administrador de rentas	32	Coordinar con servicio técnico la instalación del equipo y enviarle la guía de instalación.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	33	Instalar equipo.
Ventas	Asesor de ventas	30	Capacitar al cliente y llenar guía de instalación.
		31	Entregar guía de instalación al administrador de rentas.
Rentas	Administrador de rentas	32	Facturar primera renta y enviar encuesta de satisfacción al cliente.
	Cliente	33	Llenar encuesta y enviarla de vuelta.
Rentas	Administrador de rentas	34	Revisar información de la encuesta.
Ventas	Gerente de ventas	35	Si la encuesta tiene inconvenientes, tomar medida de corrección.

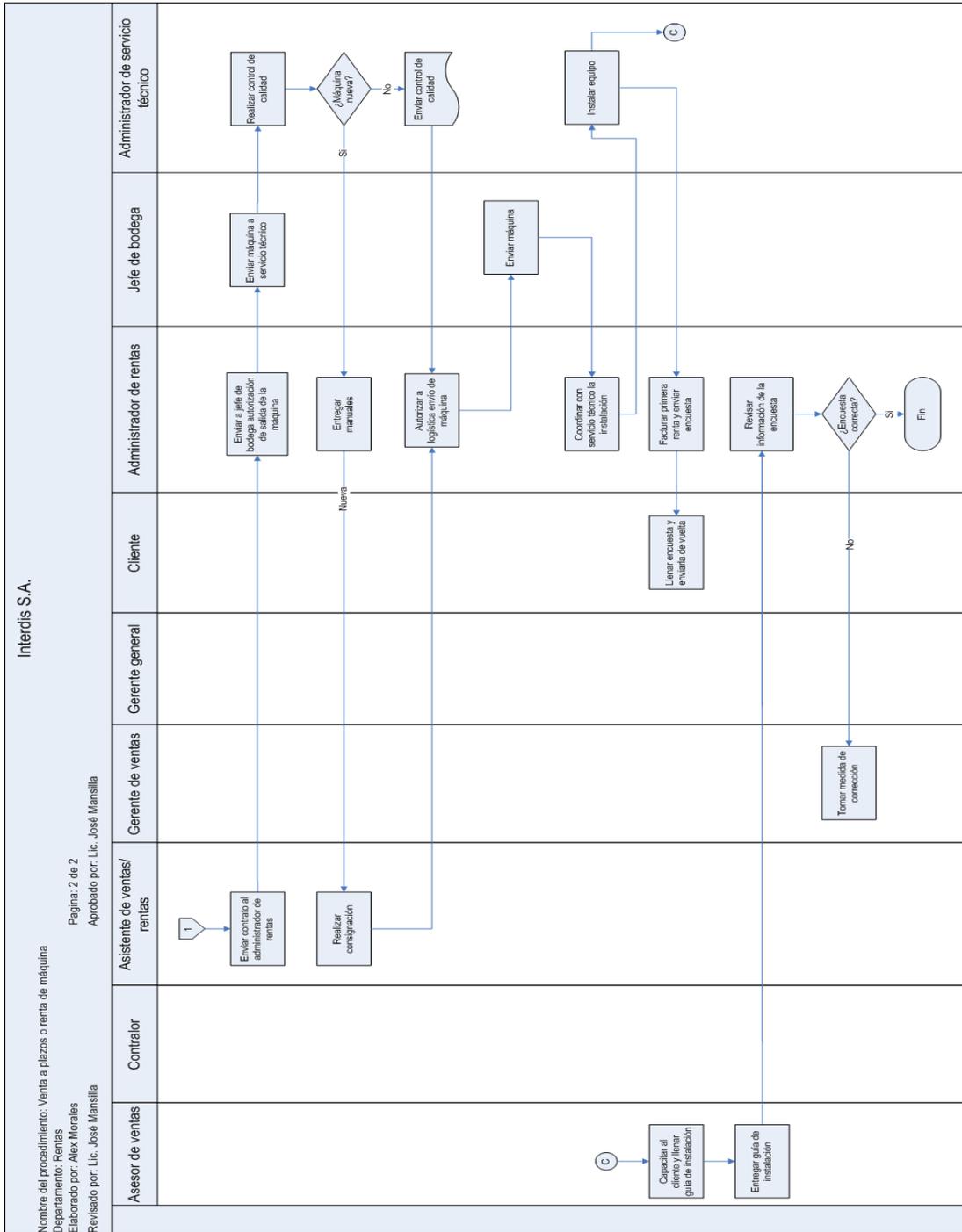
Fuente: elaboración propia.

Figura 41. Diagrama de venta a plazos o renta parte 1



Fuente: elaboración propia.

Figura 42. Diagrama de venta a plazos o renta parte 2



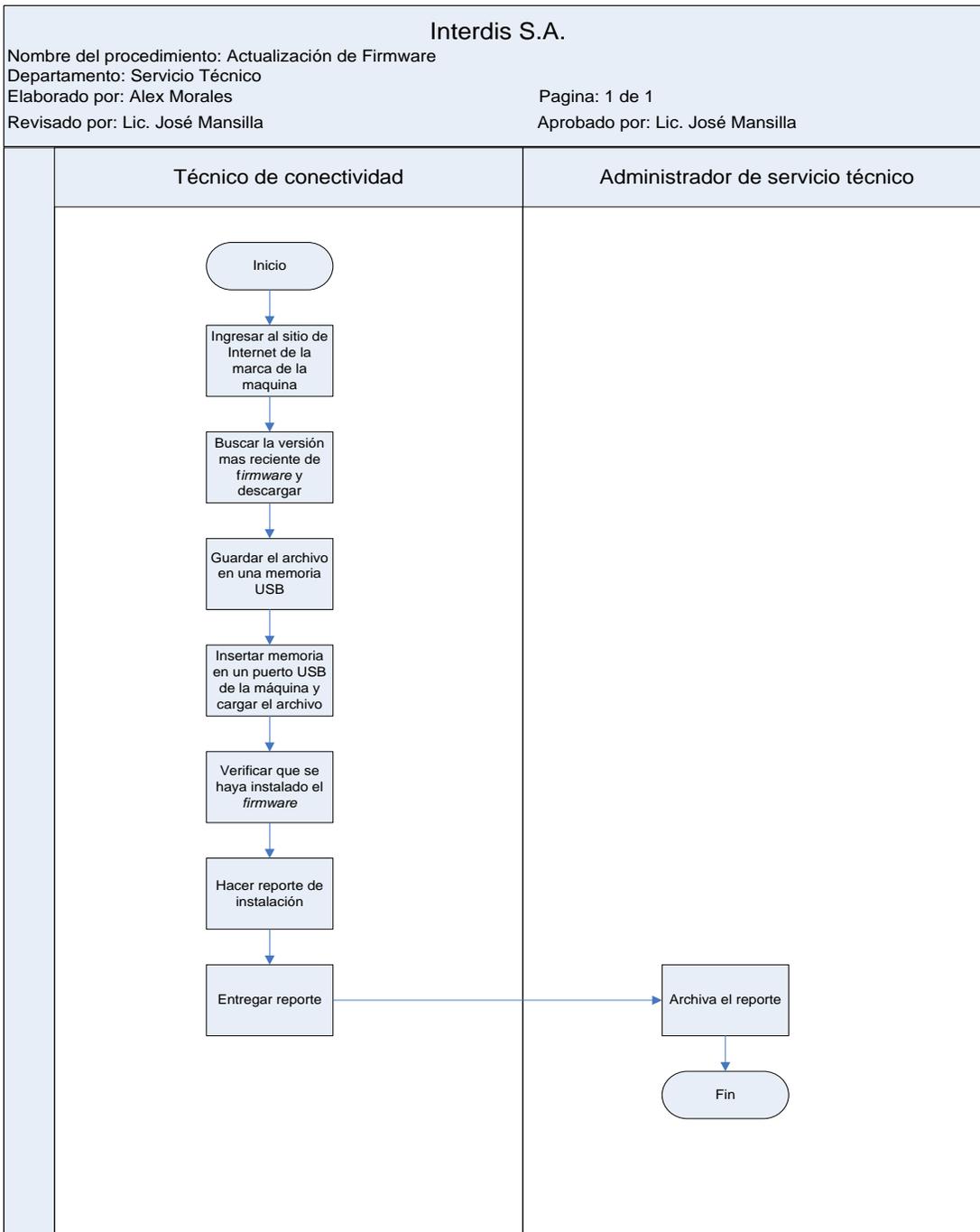
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXVIII. **Procedimiento de actualización de *firmware***

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Actualización de <i>firmware</i>			
Departamento: Servicio técnico			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Técnico de conectividad			Termina: Administrador de servicio técnico
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Servicio técnico	Técnico de conectividad	1	Ingresar al sitio de Internet de la marca de la máquina.
		2	Buscar la versión más reciente de <i>firmware</i> y descargar.
		3	Guardar el archivo en una memoria USB.
		4	Insertar memoria en un puerto USB de la máquina y cargar el archivo.
		5	Asegurarse que se haya instalado el <i>firmware</i> .
		6	Hacer reporte de instalación.
		7	Entregar reporte al administrador de servicio técnico.
	Administrador de servicio técnico	8	Archiva el reporte.

Fuente: elaboración propia.

Figura 43. Diagrama de actualización de *firmware*



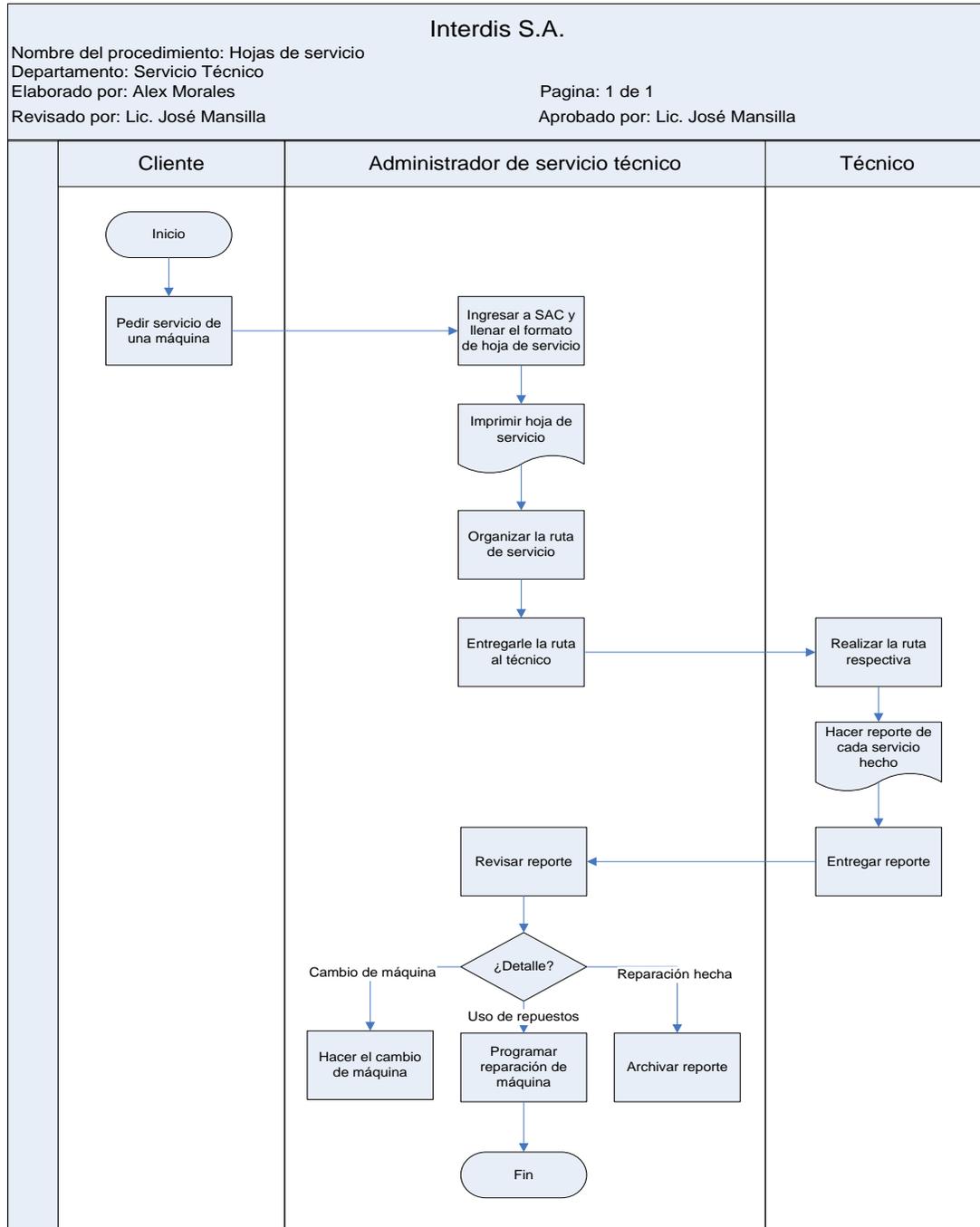
Fuente: elaboración propia.

Tabla XXXIX. **Procedimiento de hoja de servicio**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Hoja de servicio			
Departamento: servicio técnico			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Cliente			Termina: Administrador de servicio técnico
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente	1	Pedir servicio de una máquina.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	2	Ingresar a SAC y llenar el formato de hoja de servicio.
		3	Imprimir hoja de servicio.
		4	Organizar la ruta de servicio.
		5	Entregarle la ruta al técnico.
	Técnico	6	Realizar la ruta respectiva.
		7	Hacer reporte de cada servicio hecho.
		8	Entregar reporte.
	Administrador de servicio técnico	9	Revisar reporte.
		10	Si es un cambio de máquina, notificar al administrador de rentas para hacer el cambio.
		11	Si no fue posible reparar porque se necesitan repuestos, programar reparación de máquina.
		12	Si la máquina fue reparada archivar reporte.

Fuente: elaboración propia.

Figura 44. Diagrama de hoja de servicio



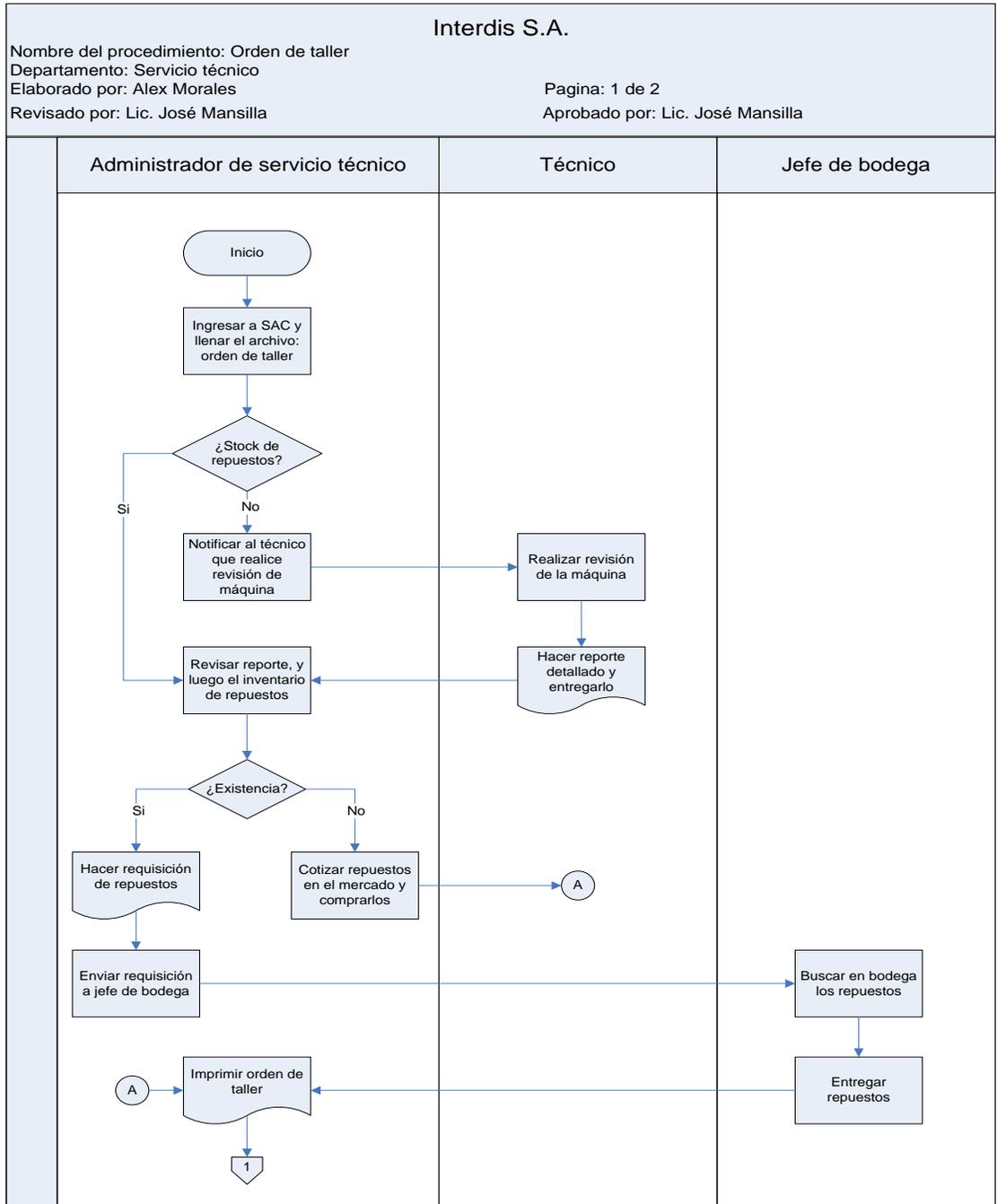
Fuente: elaboración propia.

Tabla XL. **Procedimiento de orden de taller**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Orden de taller			
Departamento: Servicio técnico			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Administrador de servicio técnico			Termina: Administrador de servicio técnico
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	1	Ingresar a SAC y llenar el archivo de orden de taller.
		2	Si no hay información de repuestos necesarios, notificarle al técnico que realice revisión de máquina.
	Técnico	3	Realizar revisión de la máquina.
		4	Hacer reporte detallado y entregarlo al administrador de servicio técnico.
	Administrador de servicio técnico	5	Revisar inventario de repuestos.
		6	Si no hay repuestos en bodega, cotizarlos en el mercado y comprarlos.
		7	Si hay repuestos en bodega, hacer requisición de repuestos.
		8	Enviar requisición a jefe de bodega.
Logística	Jefe de bodega	9	Buscar en bodega los repuestos.
		10	Entregar repuestos.
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	11	Imprimir orden de servicio técnico.
		12	Organizar la ruta de los técnicos.
		13	Enviar al técnico a hacer la reparación.
	Técnico	14	Hacer la reparación.
		15	Hacer reporte de la reparación.
		16	Entregar reporte al administrador de servicio técnico.
	Administrador de servicio técnico	17	Archivar reporte.

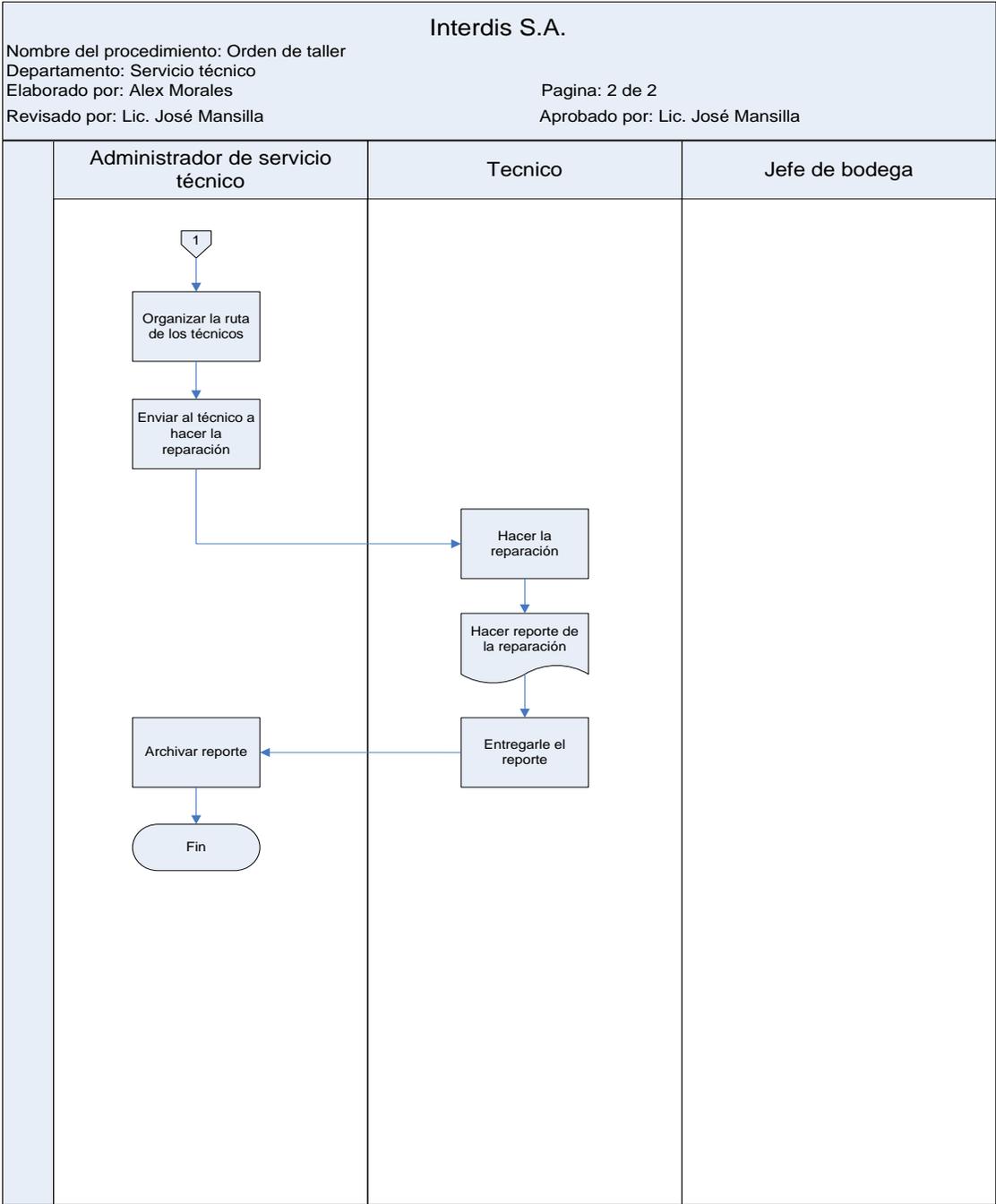
Fuente: elaboración propia.

Figura 45. Diagrama de orden de taller parte 1



Fuente: elaboración propia.

Figura 46. Diagrama de orden de taller parte 2



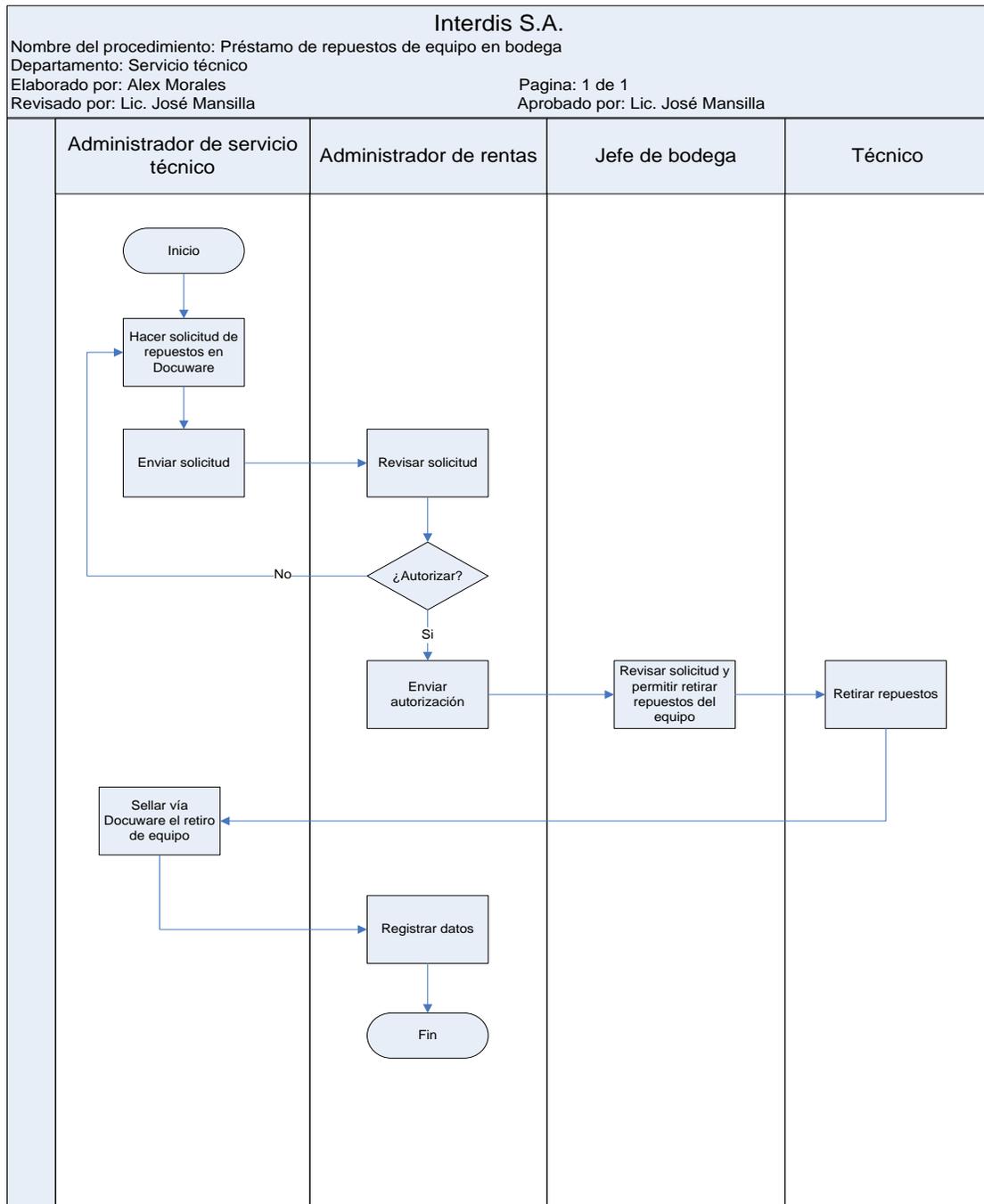
Fuente: elaboración propia.

Tabla XLI. **Procedimiento de préstamo de repuestos**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Préstamo de repuestos de equipo en bodega			
Departamento: Servicio técnico			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Administrador de servicio técnico			Termina: Administrador de rentas
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	1	Hacer solicitud de repuestos en Docuware.
		2	Enviar solicitud.
Rentas	Administrador de rentas	3	Revisar solicitud.
		4	Si no es autorizada la solicitud, notificarle al administrador de servicio técnico .
		5	Si es autorizada, enviar autorización al jefe de bodega.
Logística	Jefe de bodega	6	Revisar solicitud y permitir retirar repuestos del equipo.
Servicio técnico	Técnico	7	Retirar repuestos.
	Administrador de servicio técnico	8	Sellar vía Docuware el retiro de equipo.
Rentas	Administrador de rentas	9	Registrar datos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 47. Diagrama de préstamo de repuestos



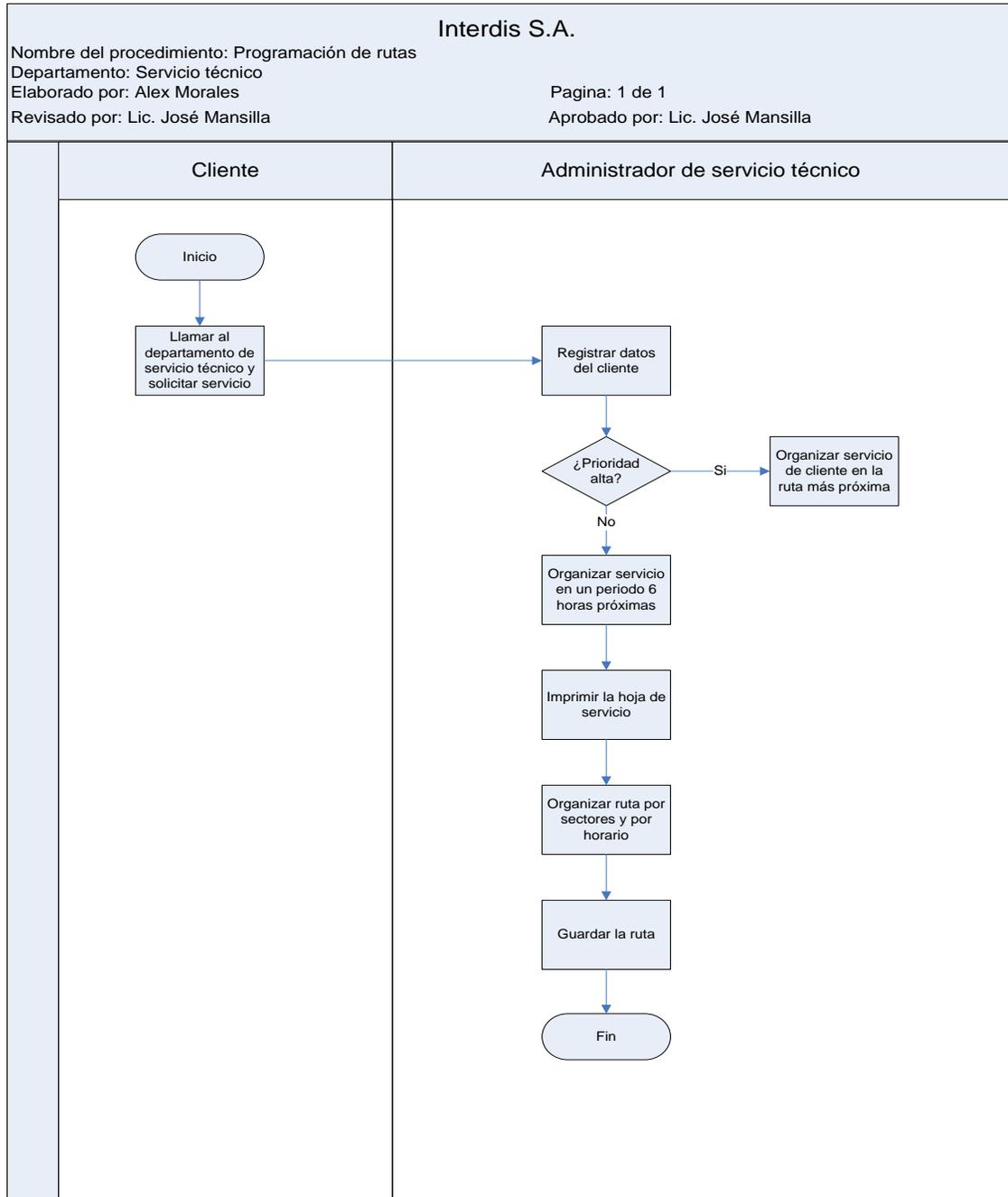
Fuente: elaboración propia.

Tabla XLII. **Procedimiento de programación de rutas S.T.**

Descripción del procedimiento			
Nombre del Procedimiento: Programación de rutas			
Departamento: Servicio técnico			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Cliente			Termina: Administrador de Servicio Técnico
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente	1	Llamar al departamento de servicio técnico y solicitar servicio
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	2	Registrar datos del cliente
		3	Si la prioridad del cliente es alta, organizar servicio en la ruta más próxima y si es posible del mismo día
		4	Si la prioridad es baja, organizar servicio en un periodo 6 horas, después de recibida la llamada
		5	Imprimir la hoja de servicio
		6	Organizar ruta por sectores y por horario
		7	Guardar la ruta

Fuente: elaboración propia.

Figura 48. Diagrama de programación de rutas S.T.



Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIII. **Procedimiento de reparación o cambio de máquina parte 1**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Reparación o cambio de máquina			
Departamento: Servicio técnico			
Hoja no. 1 de 2			
Inicia: Administrador de servicio técnico			Termina: Administrador de servicio técnico
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Servicio técnico	Administrador de servicio técnico	1	Entregar orden de servicio técnico y/o hoja de servicio.
	Técnico	2	Revisar orden de servicio técnico y/o hoja de servicio.
		3	Visitar al cliente y revisar la máquina.
		4	Si la reparación no fue posible, hacer reporte detallando el problema.
		5	Cambio de máquina: notificar al administrador de rentas para realizar cambio de máquina.
Rentas	Administrador de rentas	6	Hacer orden de cambio de máquina.
		7	Enviar hoja a jefe de bodega y registrar la salida de la misma en el inventario de máquinas.
Logística	Jefe de bodega	8	Enviar máquina y recoger la que el cliente posee actualmente.
Servicio técnico	Técnico	9	Instalar máquina.
		10	Reparación de máquina: hacer la requisición de repuestos en "Excel" y entregársela a administrador de servicio técnico.
	Administrador de servicio técnico	11	Hacer la requisición de repuestos en Docuware.
		12	Enviarle la requisición a jefe de bodega.

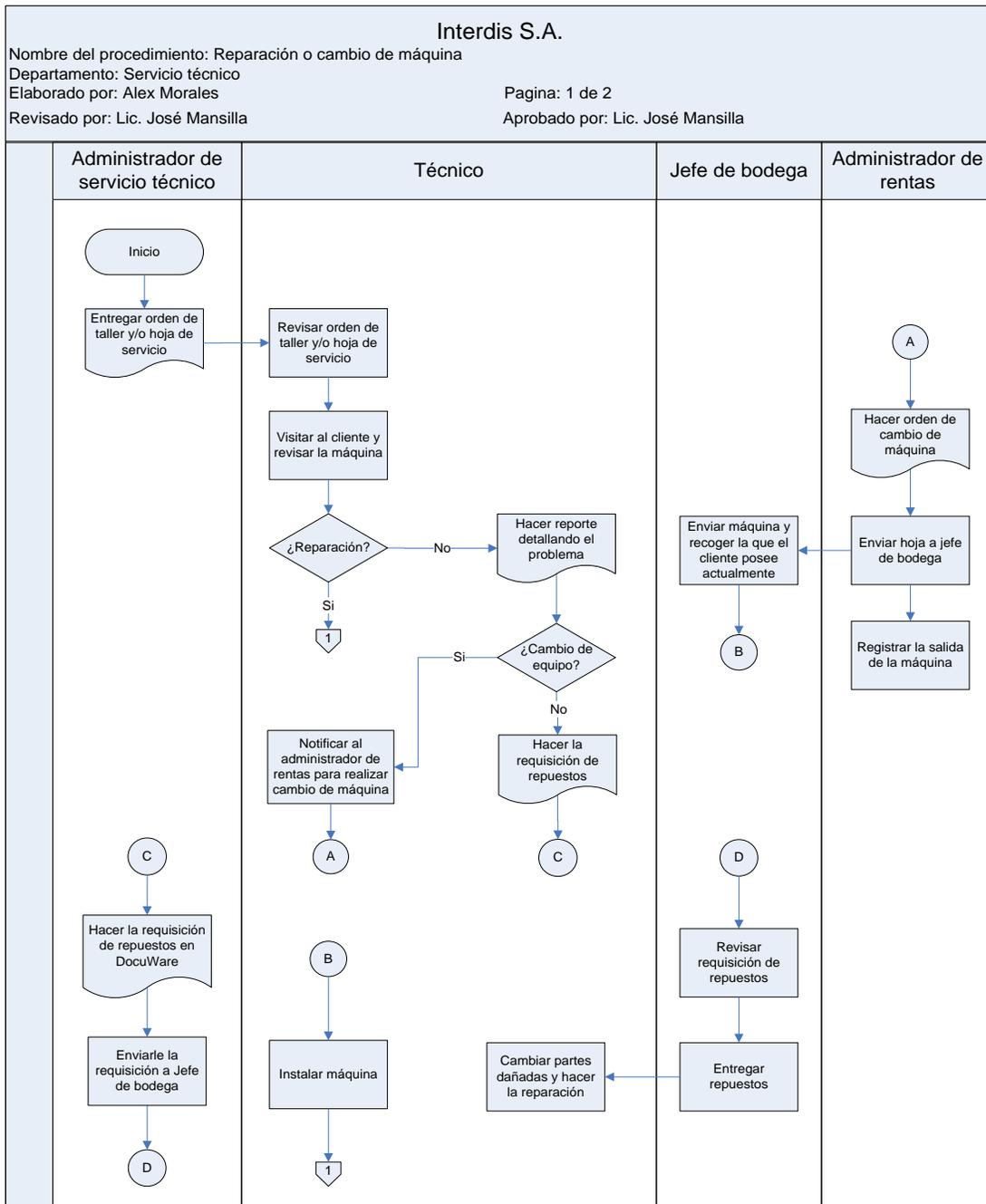
Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIV. **Procedimiento de reparación o cambio de máquina parte 2**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Reparación o cambio de máquina			
Departamento: Servicio técnico			
Hoja no. 2 de 2			
Inicia: Administrador de servicio técnico			Termina: Administrador de servicio técnico
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Logística	Jefe de bodega	13	Revisar requisición de repuestos.
		14	Entregar repuestos.
Servicio técnico	Técnico	15	Cambiar partes dañadas y hacer la reparación.
		16	Hacer reporte y pedir firma al cliente.
		17	Entregar reporte a administrador de servicio técnico.
	Administrador de servicio técnico	18	Archivar reporte.

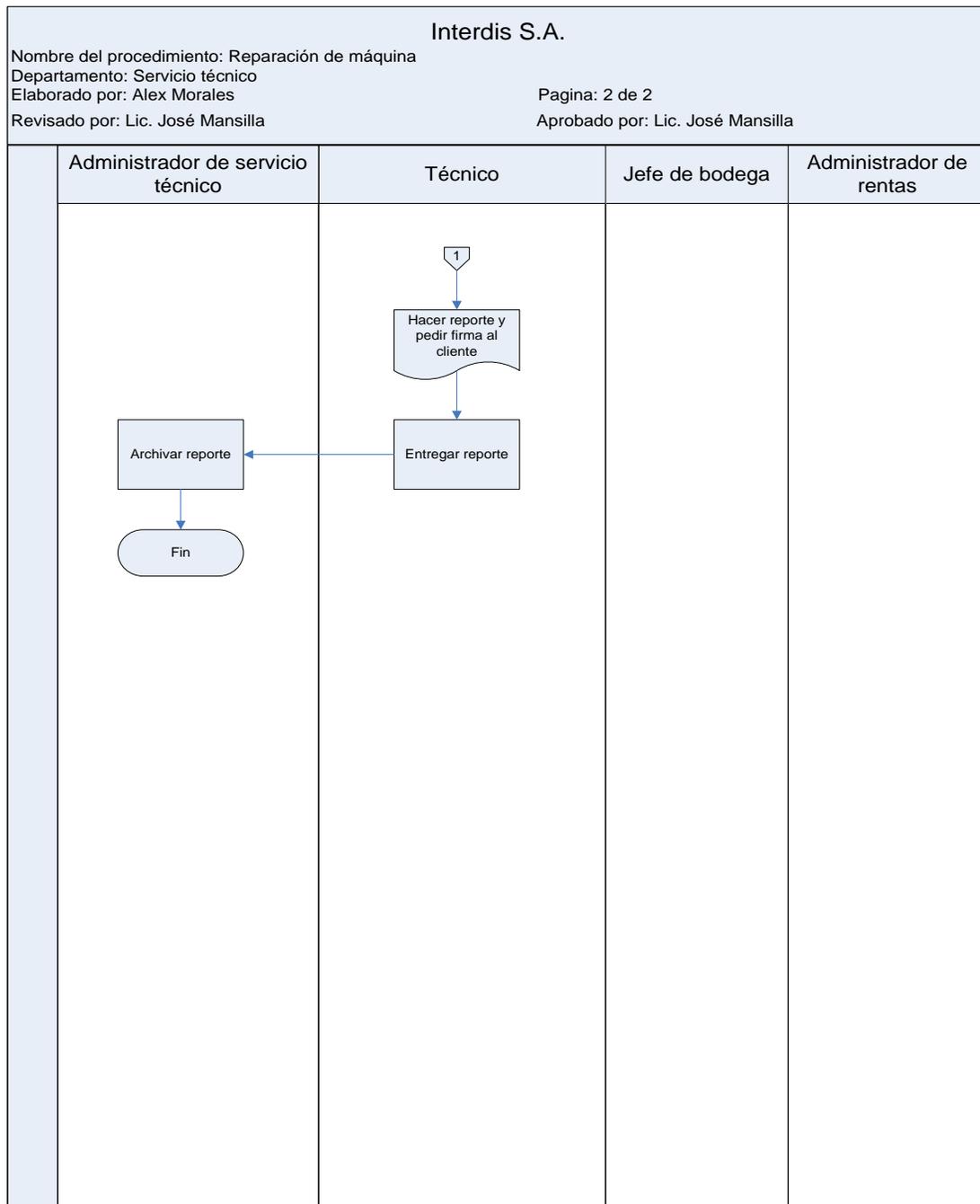
Fuente: elaboración propia.

Figura 49. Diagrama de reparación o cambio de máquina parte 1



Fuente: elaboración propia.

Figura 50. Diagrama de reparación o cambio de máquina parte 2



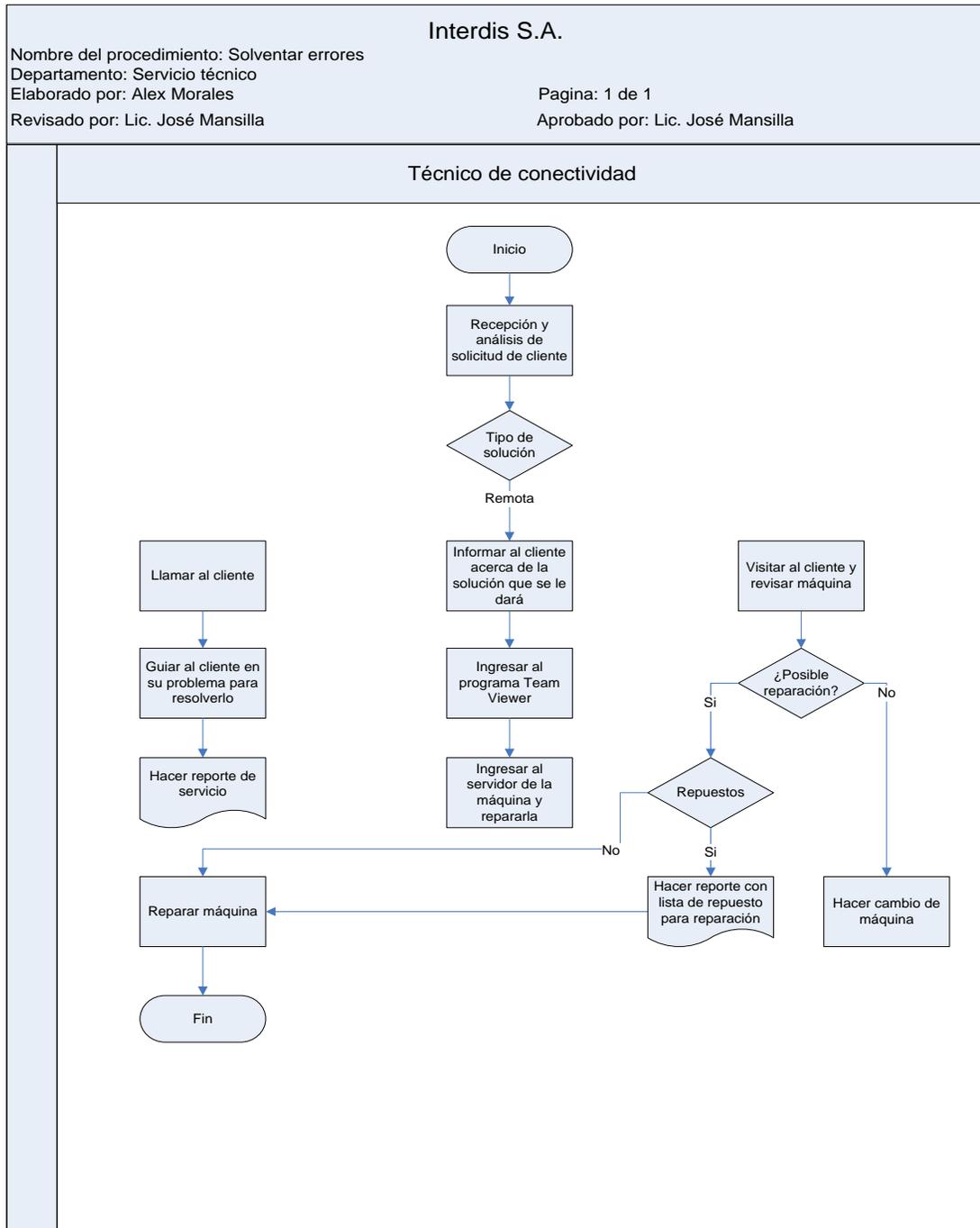
Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. **Procedimiento de solventar errores**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Solventar errores			
Departamento: Servicio técnico			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Técnico de conectividad			Termina: Técnico de conectividad
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
servicio técnico	Técnico de conectividad	1	Recepción y análisis de solicitud de cliente.
		2	Si la solución puede ser telefónica, llamar al cliente y guiarlo en su problema para resolverlo.
		3	Hacer reporte de servicio.
		4	Si la solución es más compleja, puede hacerse remota; informarle al cliente acerca de la solución que se le dará.
		5	Ingresar al programa Team Viewer.
		6	Ingresar al servidor de la máquina y repararla.
		7	Si la solución debe ser personal, visitar al cliente y revisar máquina.
		8	Si la reparación no es posible, es necesario hacer el cambio de máquina.
		9	Si la reparación si es posible y se necesitan repuestos hacer la requisición de repuestos.
		10	Reparar máquina.

Fuente: elaboración propia.

Figura 51. Diagrama de solventar errores



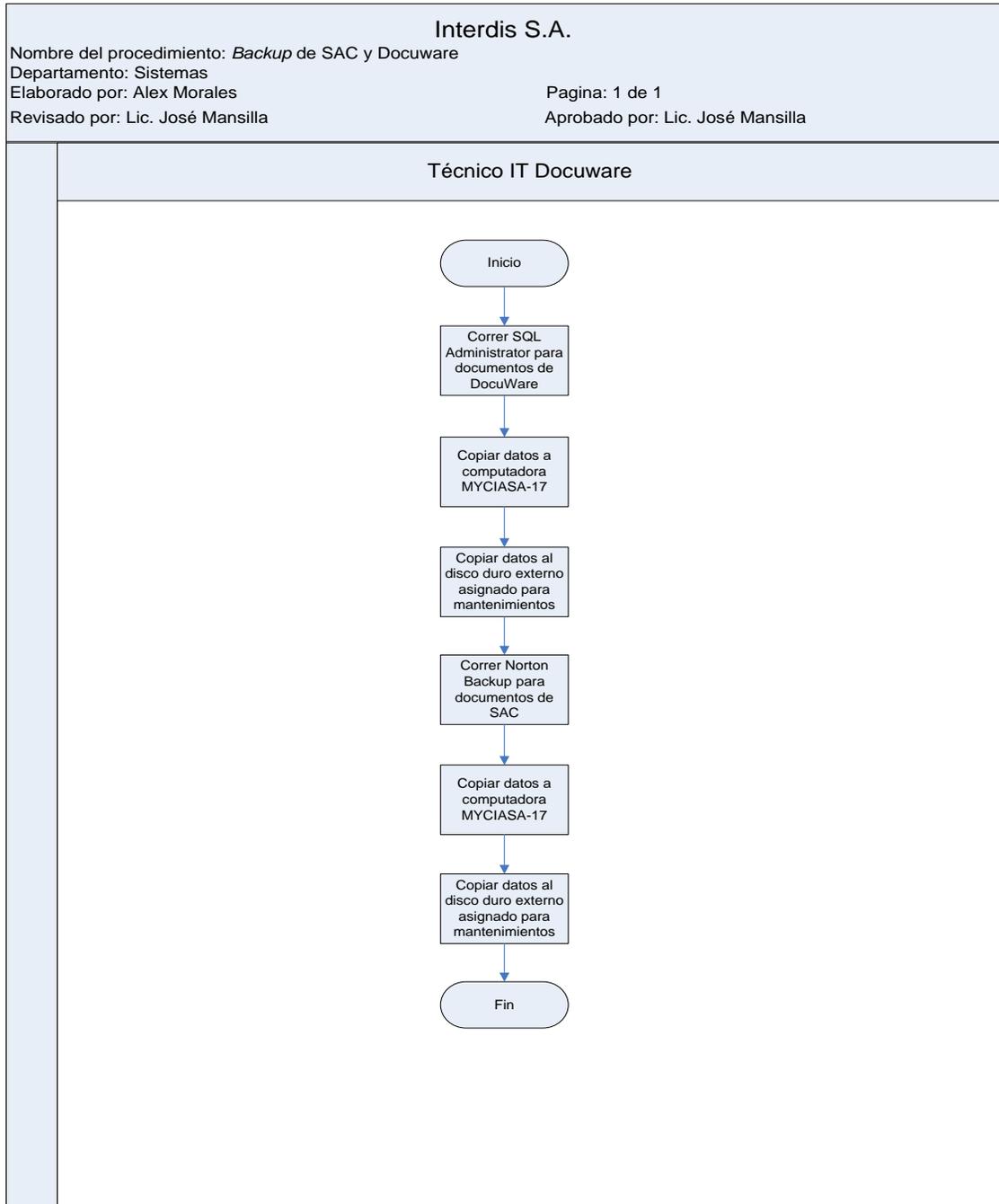
Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVI. **Procedimiento de *backup* de SAC**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: <i>Backup</i> de SAC y Docuware			
Departamento: Sistemas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Técnico IT Docuware			Termina: Técnico IT Docuware
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Sistemas	Técnico IT Docuware	1	Correr SQL Administrator para documentos de Docuware.
		2	Copiar datos a computadora MYCIASA-17.
		3	Copiar datos al disco duro externo asignado para mantenimientos.
		4	Correr Norton Backup para documentos de SAC.
		5	Copiar datos a computadora MYCIASA-17.
		6	Copiar datos al disco duro externo asignado para mantenimientos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 52. Diagrama de *backup* de SAC



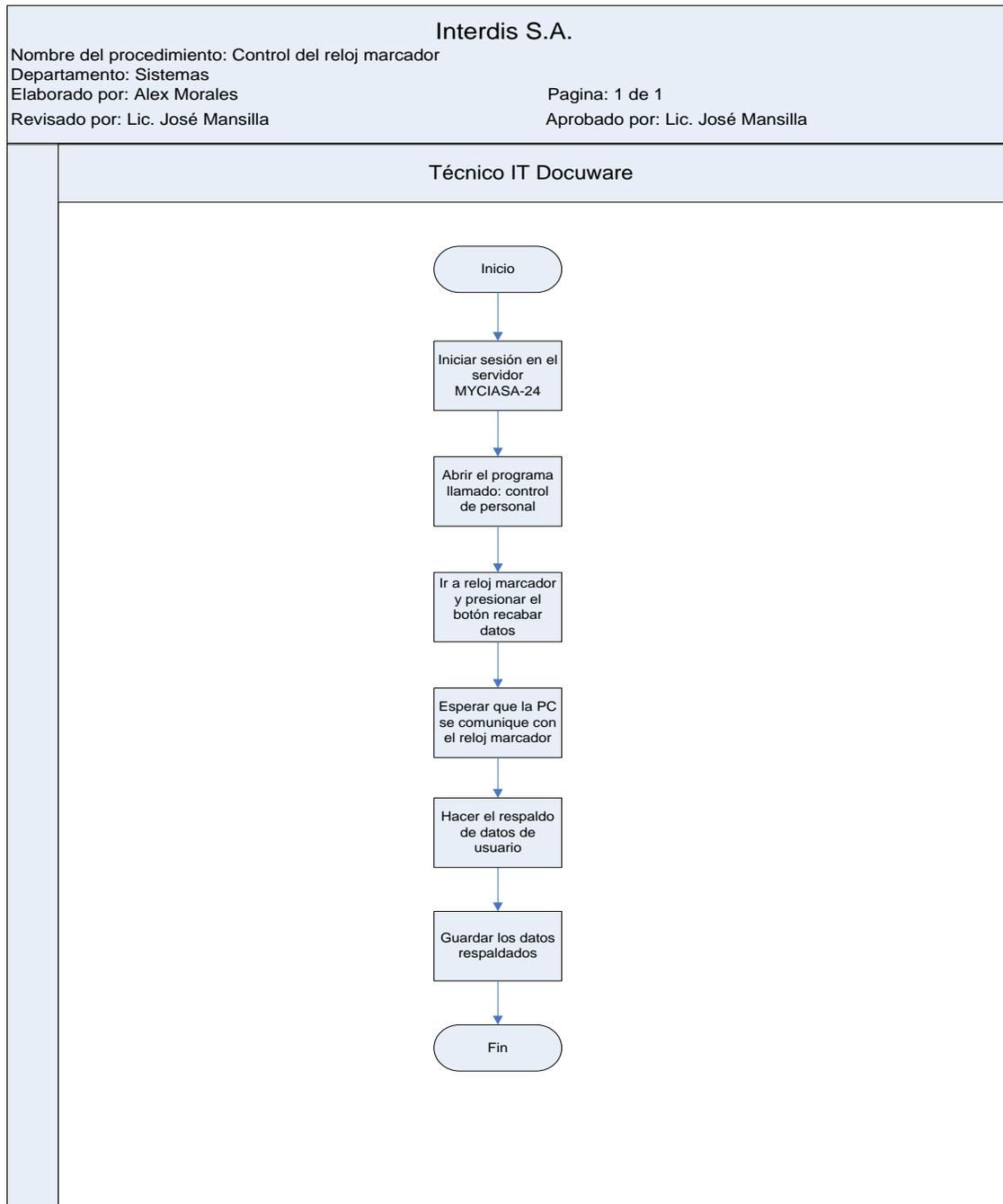
Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVII. **Procedimiento de control del reloj marcador**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Control del reloj marcador			
Departamento: Sistemas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Técnico IT Docuware			Termina: Técnico IT Docuware
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Sistemas	Técnico IT Docuware	1	Iniciar sesión en el servidor MYCIASA-24.
		2	Abrir el programa llamado: control de personal.
		3	Ir a reloj marcador y presionar el botón recabar datos.
		4	Esperar que la PC se comuniquen con el reloj marcador.
		5	Ingresar al Administrador de terminales y hacer el respaldo de datos de usuario.
		6	Guardar los datos respaldados.

Fuente: elaboración propia.

Figura 53. Diagrama de control del reloj marcador



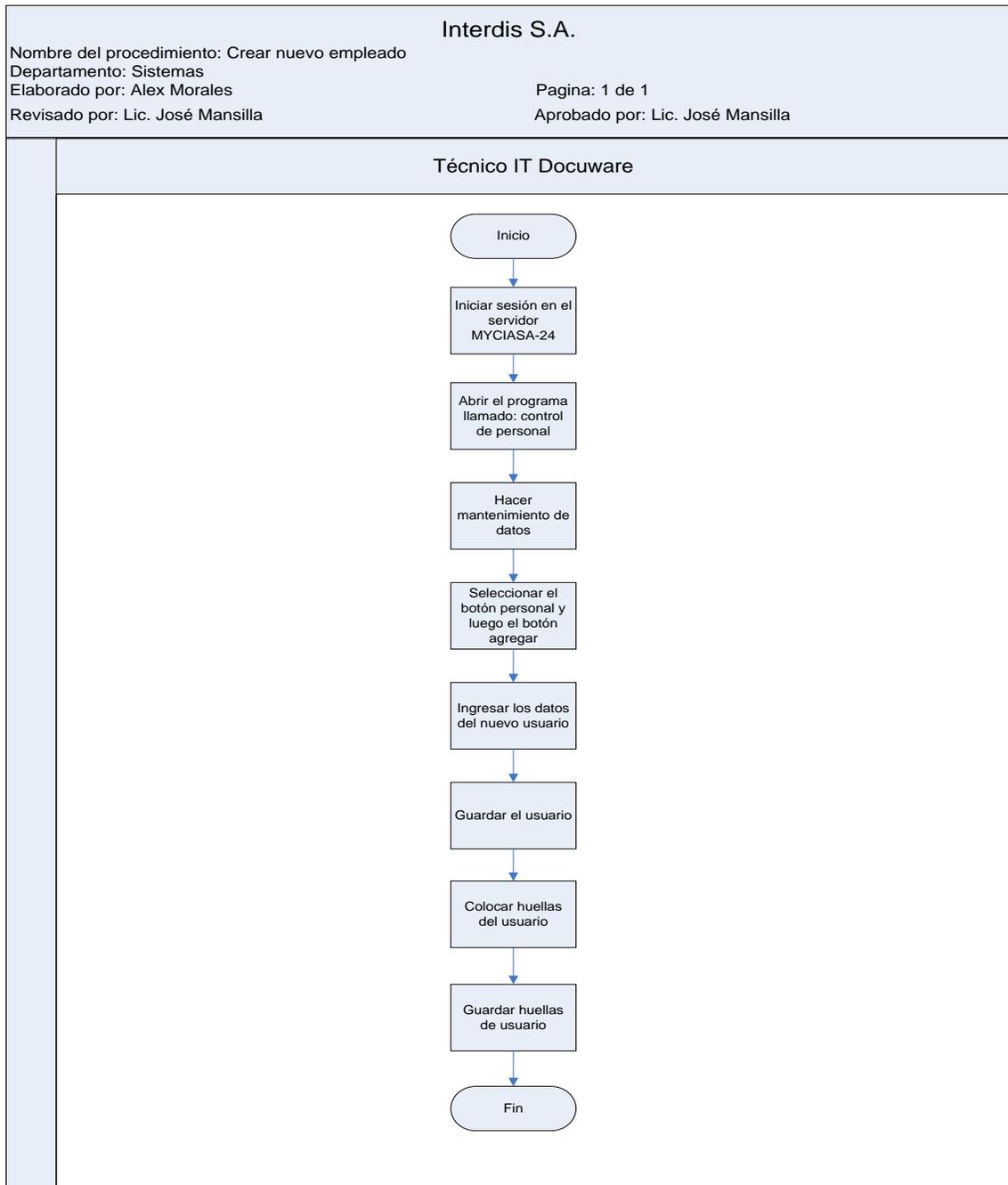
Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVIII. **Procedimiento de crear nuevo empleado**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Crear nuevo empleado			
Departamento: Sistemas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Técnico IT Docuware			Termina: Técnico IT Docuware
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Sistemas	Técnico IT Docuware	1	Iniciar sesión en el servidor MYCIASA-24.
		2	Abrir el programa llamado: control de personal.
		3	Ir a reloj marcador y presionar el botón mantenimiento de datos.
		4	Seleccionar el botón personal y luego el botón agregar.
		5	Ingresar los datos del nuevo usuario.
		6	Guardar el usuario.
		7	Solicitar al usuario que coloque sus 2 dedos índices de sus manos en el reloj.
		8	Guardar huellas de usuario.

Fuente: elaboración propia.

Figura 54. Diagrama de crear nuevo empleado



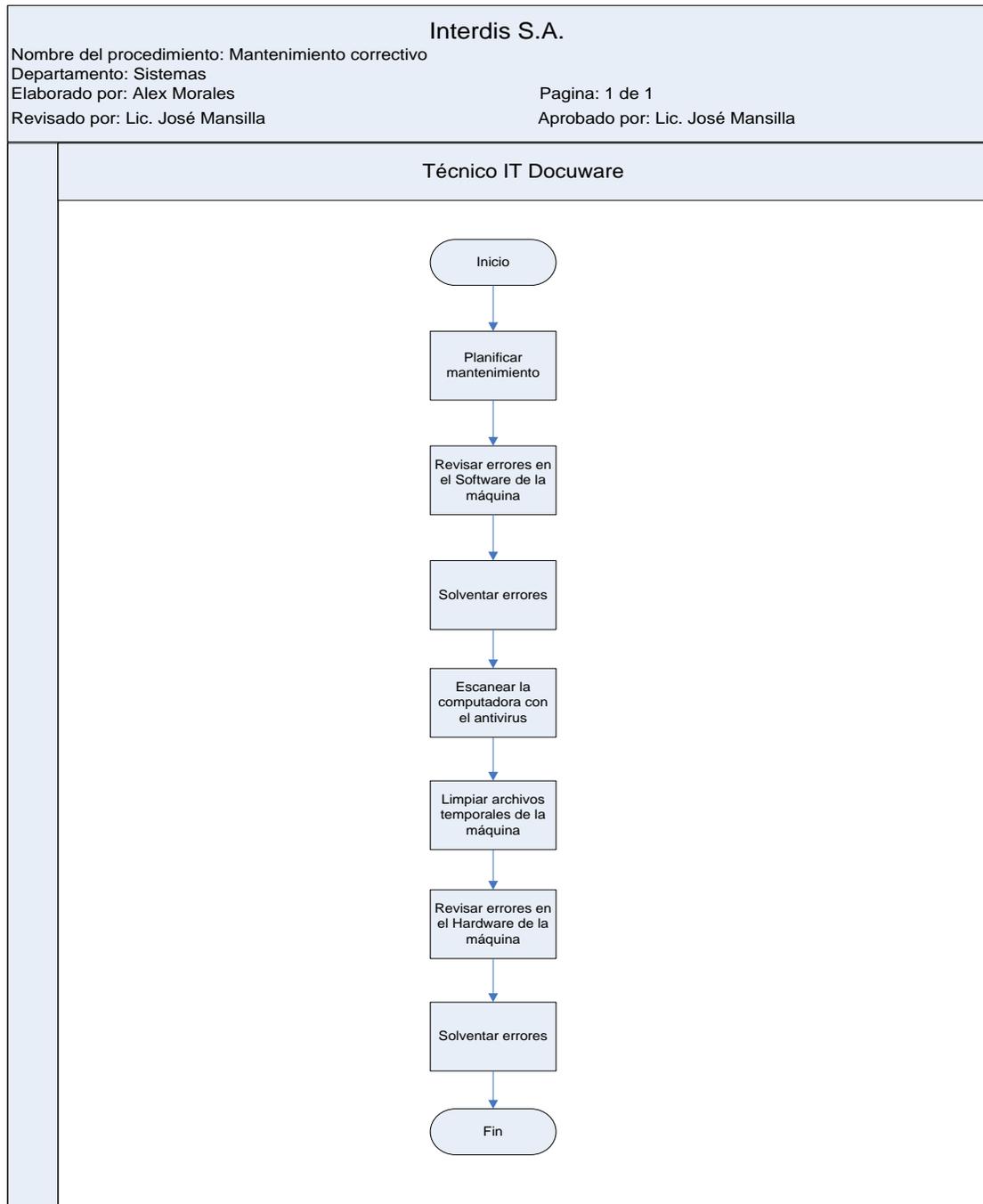
Fuente: elaboración propia.

Tabla XLIX. **Procedimiento de mantenimiento correctivo**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Mantenimiento correctivo			
Departamento: Sistemas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Técnico IT Docuware			Termina: Técnico IT Docuware
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Sistemas	Técnico IT Docuware	1	Planificar mantenimiento.
		2	Revisar errores en el Software de la máquina.
		3	Solventar errores.
		4	Escanear la computadora con el antivirus NOD32 y eliminar amenazas.
		5	Limpiar archivos temporales de la máquina.
		6	Revisar errores en el Hardware de la máquina.
		7	Solventar errores.

Fuente: elaboración propia.

Figura 55. Diagrama de mantenimiento correctivo



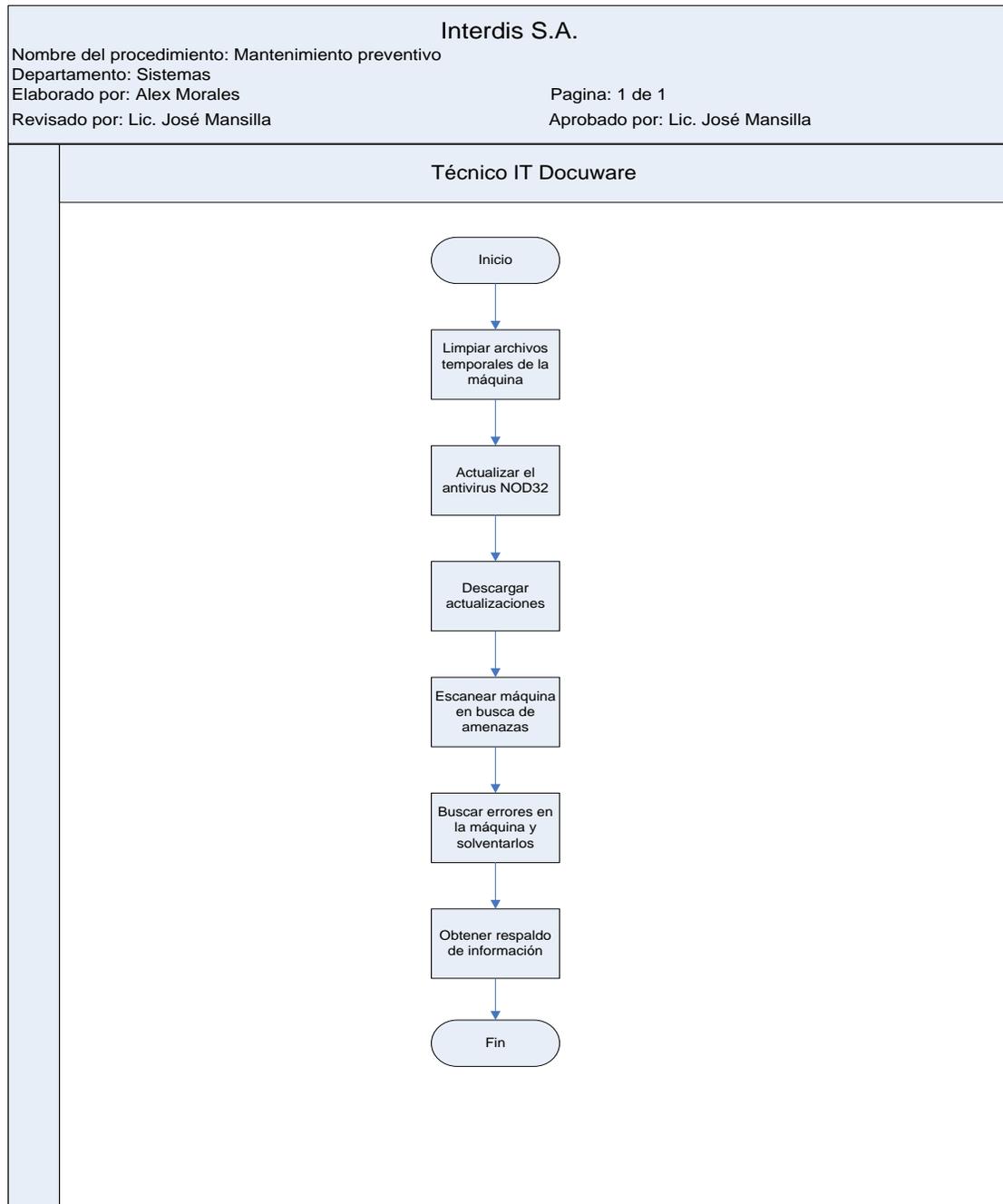
Fuente: elaboración propia.

Tabla L. **Procedimiento de mantenimiento preventivo**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Mantenimiento preventivo			
Departamento: Sistemas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Técnico IT Docuware			Termina: Técnico IT Docuware
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Sistemas	Técnico IT Docuware	1	Limpiar archivos temporales de la máquina.
		2	Actualizar el antivirus NOD32.
		3	Descargar actualizaciones.
		4	Escanear máquina en busca de amenazas.
		5	Buscar errores en la máquina y solventarlos.
		6	Obtener respaldo de información.

Fuente: elaboración propia.

Figura 56. Diagrama de mantenimiento preventivo



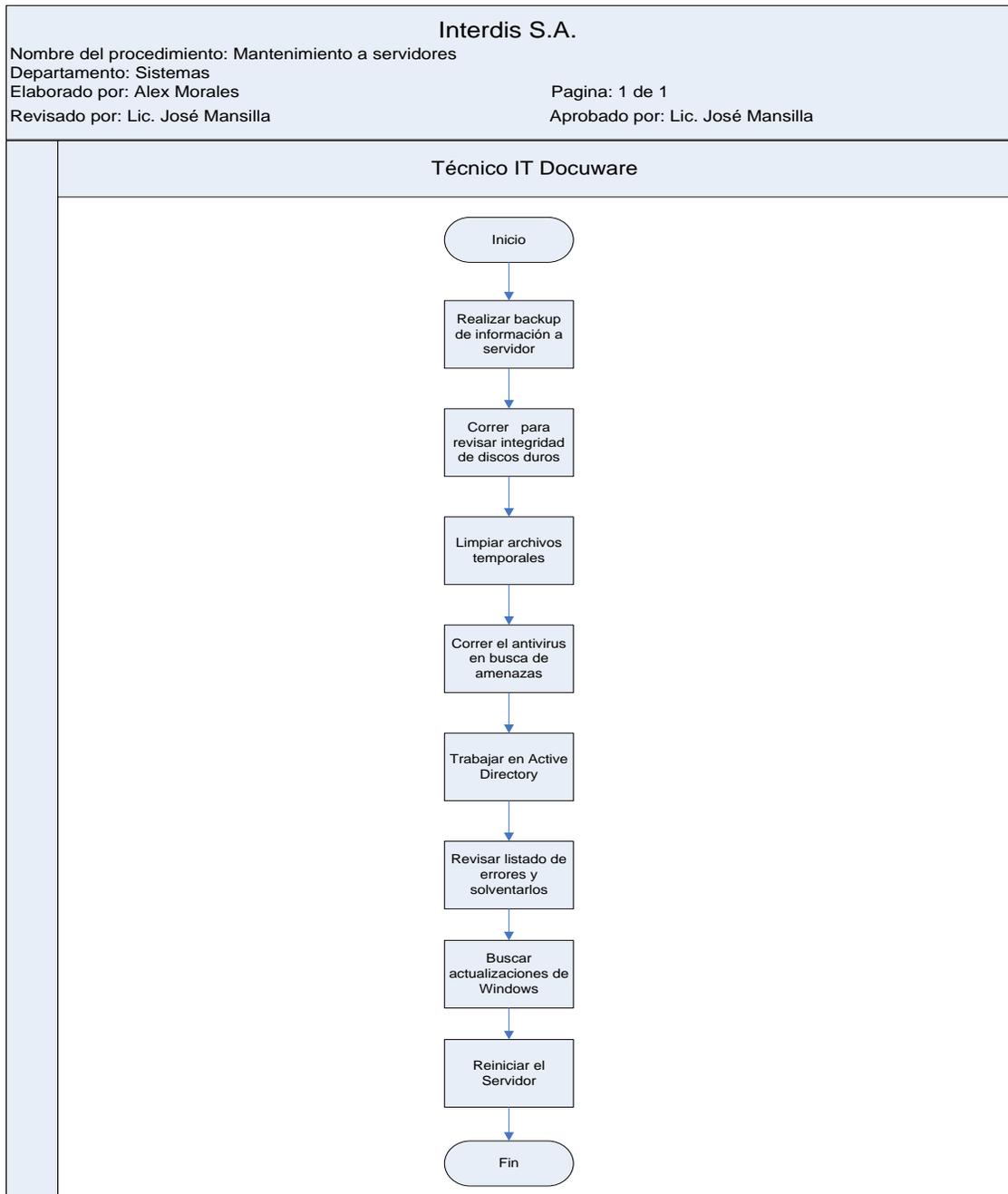
Fuente: elaboración propia.

Tabla LI. **Procedimiento de mantenimiento a servidores**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Mantenimiento a servidores			
Departamento: Sistemas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Técnico IT Docuware			Termina: Técnico IT Docuware
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Sistemas	Técnico IT Docuware	1	Realizar <i>backup</i> de información a servidor.
		2	Correr Symantec para revisar integridad de discos duros.
		3	Limpiar archivos temporales.
		4	Correr el antivirus NOD32 en busca de amenazas.
		5	Trabajar en Active Directory.
		6	Revisar listado de errores y solventarlos.
		7	Buscar actualizaciones de Windows.
		8	Reiniciar el servidor.

Fuente: elaboración propia.

Figura 57. Diagrama de mantenimiento a servidores



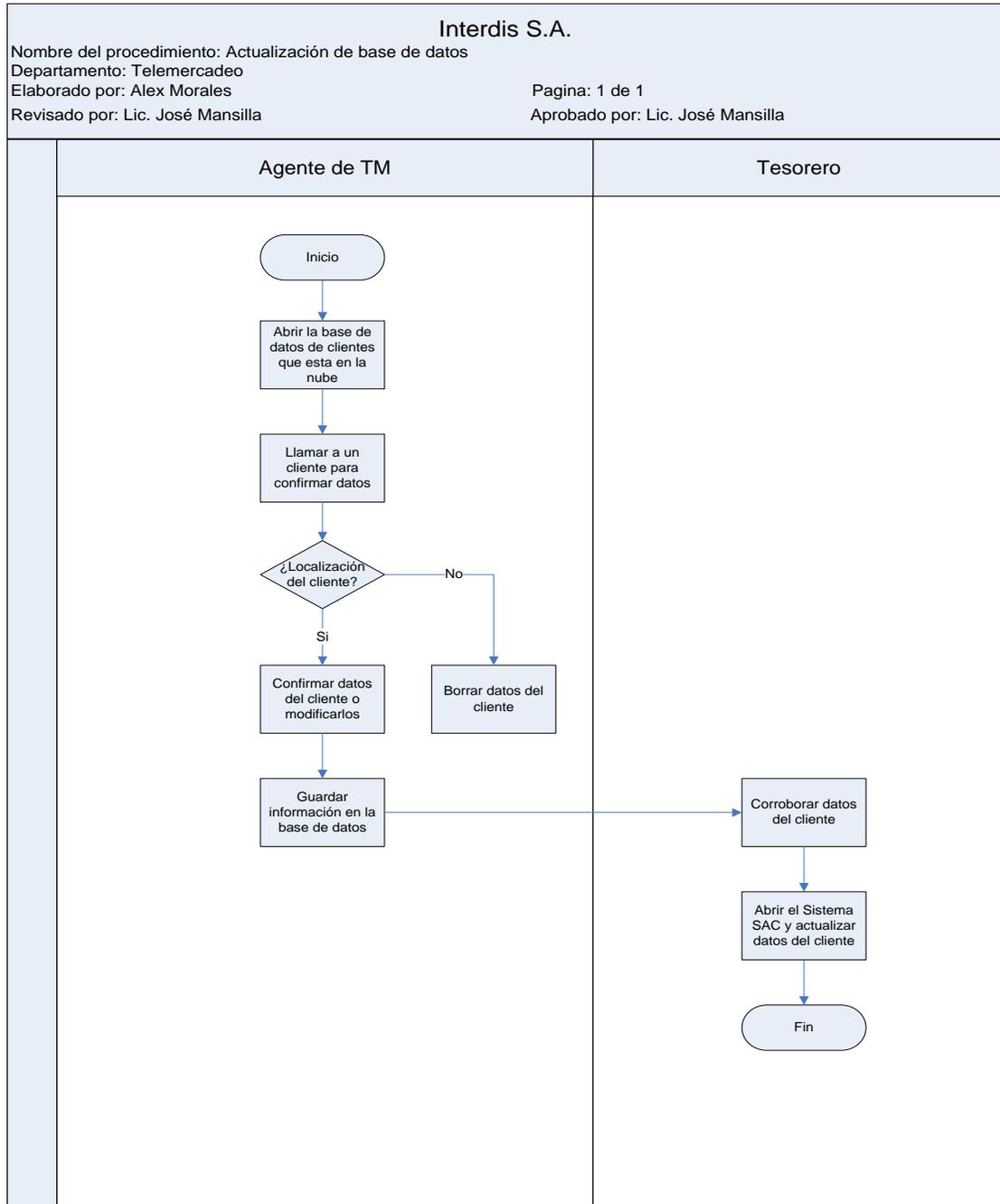
Fuente: elaboración propia.

Tabla LII. **Procedimiento de actualización de base de datos**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Actualización de base de datos			
Departamento: Telemarketing			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM		Termina: Agente de TM	
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemarketing	Agente de TM	1	Abrir la base de datos de clientes que está en la nube.
		2	Llamar a cliente para confirmar datos.
		3	Si no fue posible localizar al cliente, borrar sus datos de la base.
		4	Si fue localizado, confirmar sus datos o modificarlos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 58. Diagrama de actualización de base de datos



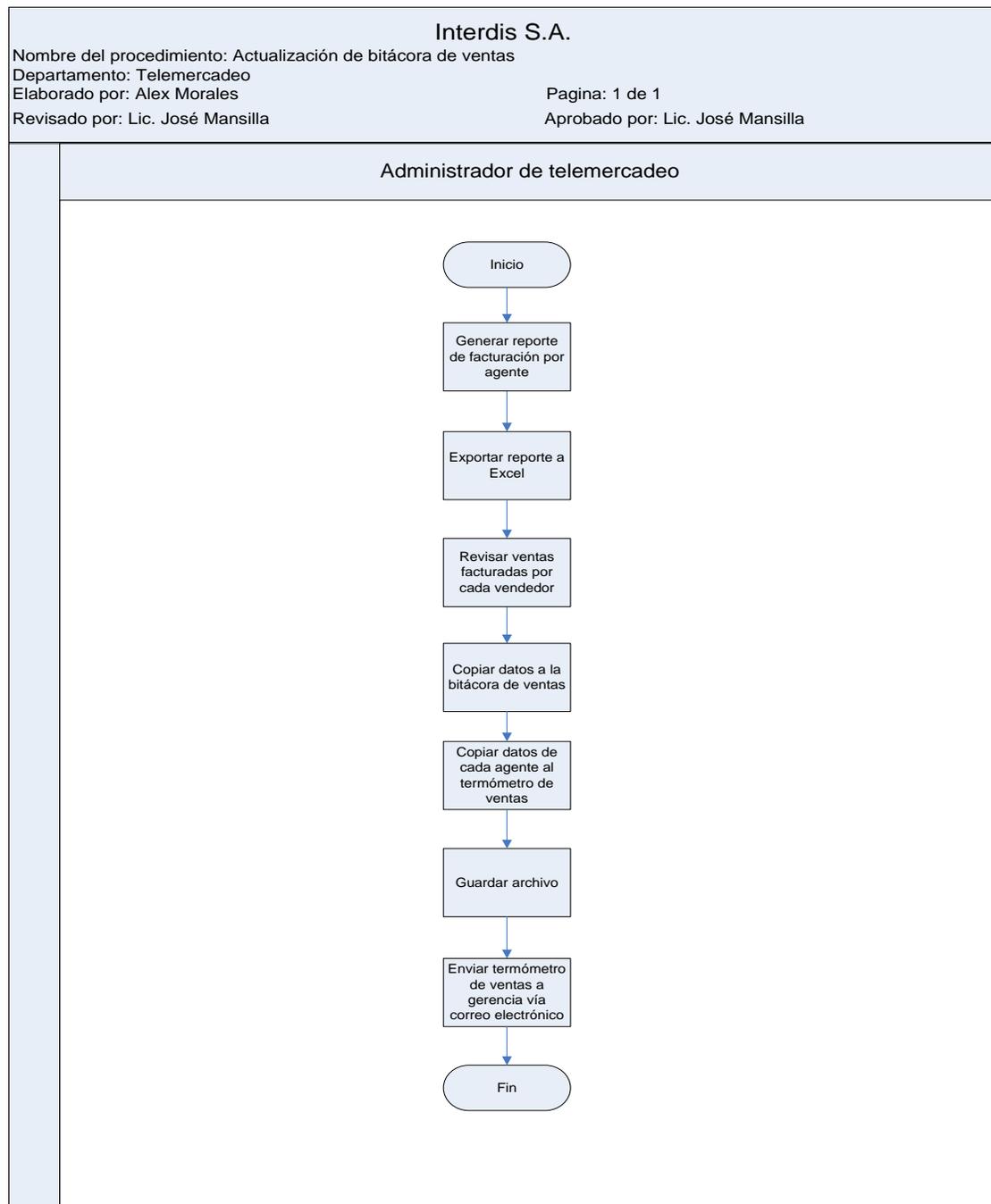
Fuente: elaboración propia.

Tabla LIII. **Procedimiento de actualización de bitácora de ventas**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Actualización de bitácora de ventas			
Departamento: Telemercadeo			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Administrador de telemercadeo			Termina: Administrador de telemercadeo
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemercadeo	Administrador de telemercadeo	1	Ingresar al sistema SAC e importar ventas facturadas de cada vendedor a bitácora de ventas.
		2	Revisar ventas facturadas por cada vendedor.
		3	Ingresar datos de cada vendedor en la bitácora de ventas.
		4	Revisar que se haya actualizado la bitácora.

Fuente: elaboración propia.

Figura 59. Diagrama de actualización de bitácora de ventas



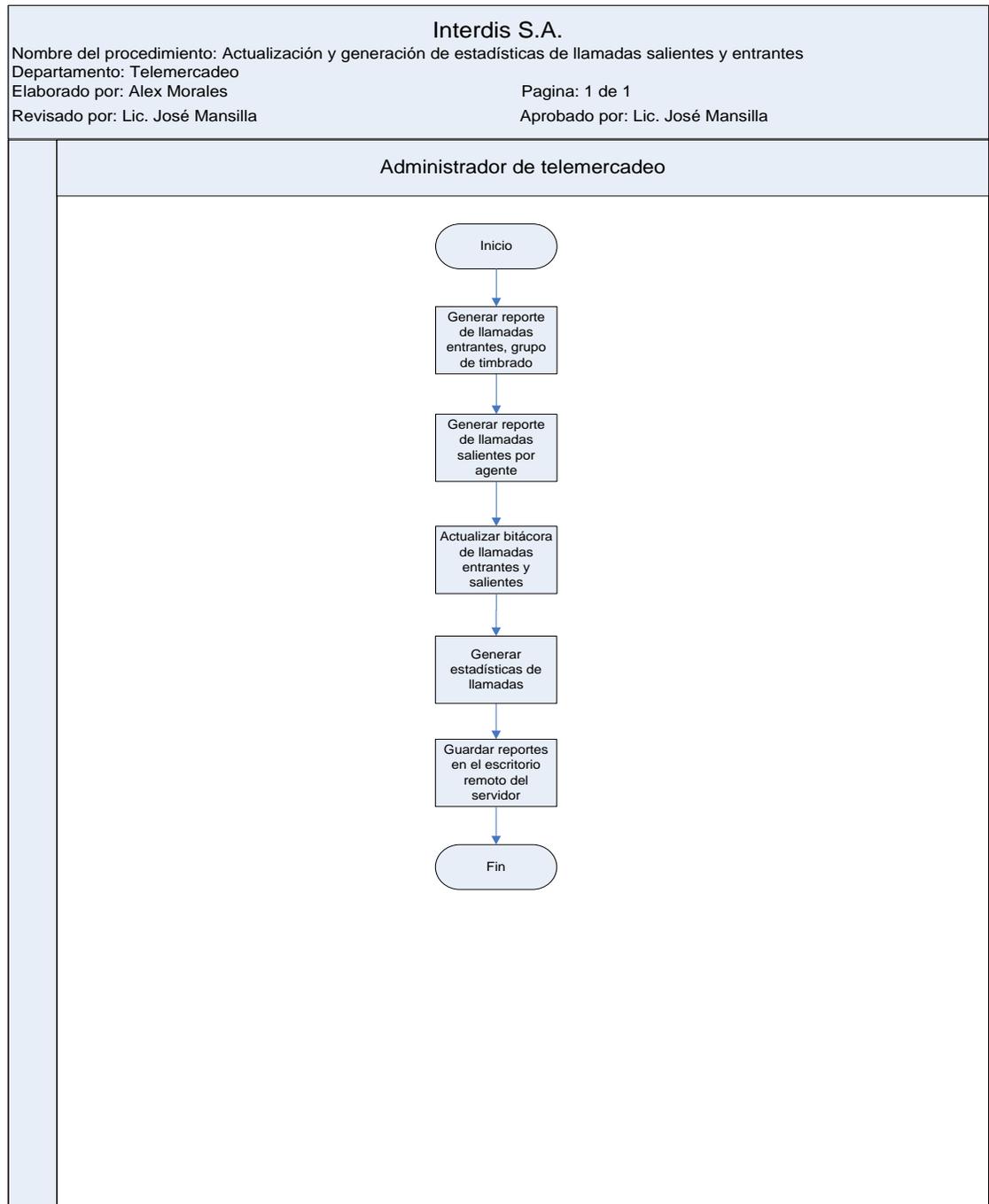
Fuente: elaboración propia.

Tabla LIV. **Procedimiento de actualización y generación de estadísticas**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Actualización y generación de estadísticas de llamadas salientes y entrantes			
Departamento: Telemarketing			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Administrador de telemarketing			Termina: Administrador de telemarketing
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemarketing	Administrador de telemarketing	1	Ingresar a SASET y obtener reporte de llamadas entrantes y salientes de cada Agente de TM.
		2	Revisar el reporte.
		3	Copiar reporte en la bitácora de ventas.
		4	Generar estadística para entrantes y salientes: costo de llamadas/agente, total de llamadas/agente.
		5	Generar estadística para entrantes y salientes: costo total de llamadas/agente, duración total de llamadas/agente.
		6	Generar estadística para entrantes y salientes: costo promedio de llamadas/agente, total de llamadas promedio/agente.
		7	Generar estadística para entrantes y salientes: total de llamadas diarias promedio/agente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 60. Diagrama de actualización y generación de estadísticas



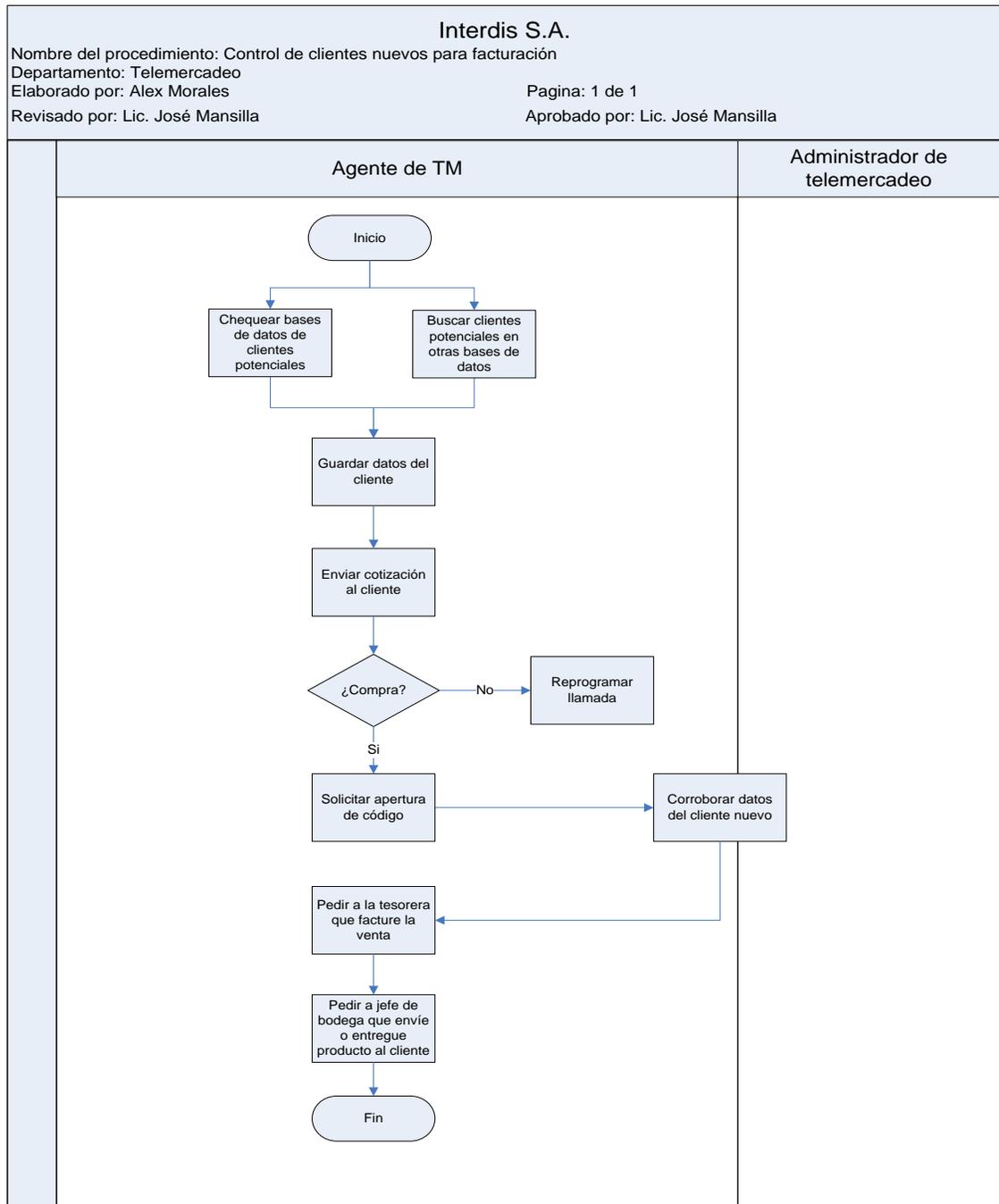
Fuente: elaboración propia.

Tabla LV. **Procedimiento de control de clientes nuevos**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Control de clientes nuevos para facturación			
Departamento: Telemarketing			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM			Termina: Agente de TM
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemarketing	Agente de TM	1	Chequear bases de datos en busca de clientes potenciales y llamarlos.
		2	Recepción de llamadas de clientes.
		3	Guardar datos del cliente.
		4	Enviar cotización al cliente.
		5	Si el cliente decide no compra, registrar sus datos.
		6	Solicitar apertura de código para el cliente nuevo vía email al Gerente financiero.
	Administrador de TM	7	Administrador y agente de telemarketing corroboran datos del cliente nuevo.
	Agente de TM	8	Pedir al encargado de caja/cobros que facture la venta.
		9	Pedir a jefe de bodega, que envíe o entregue producto al cliente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 61. Diagrama de control de clientes nuevos



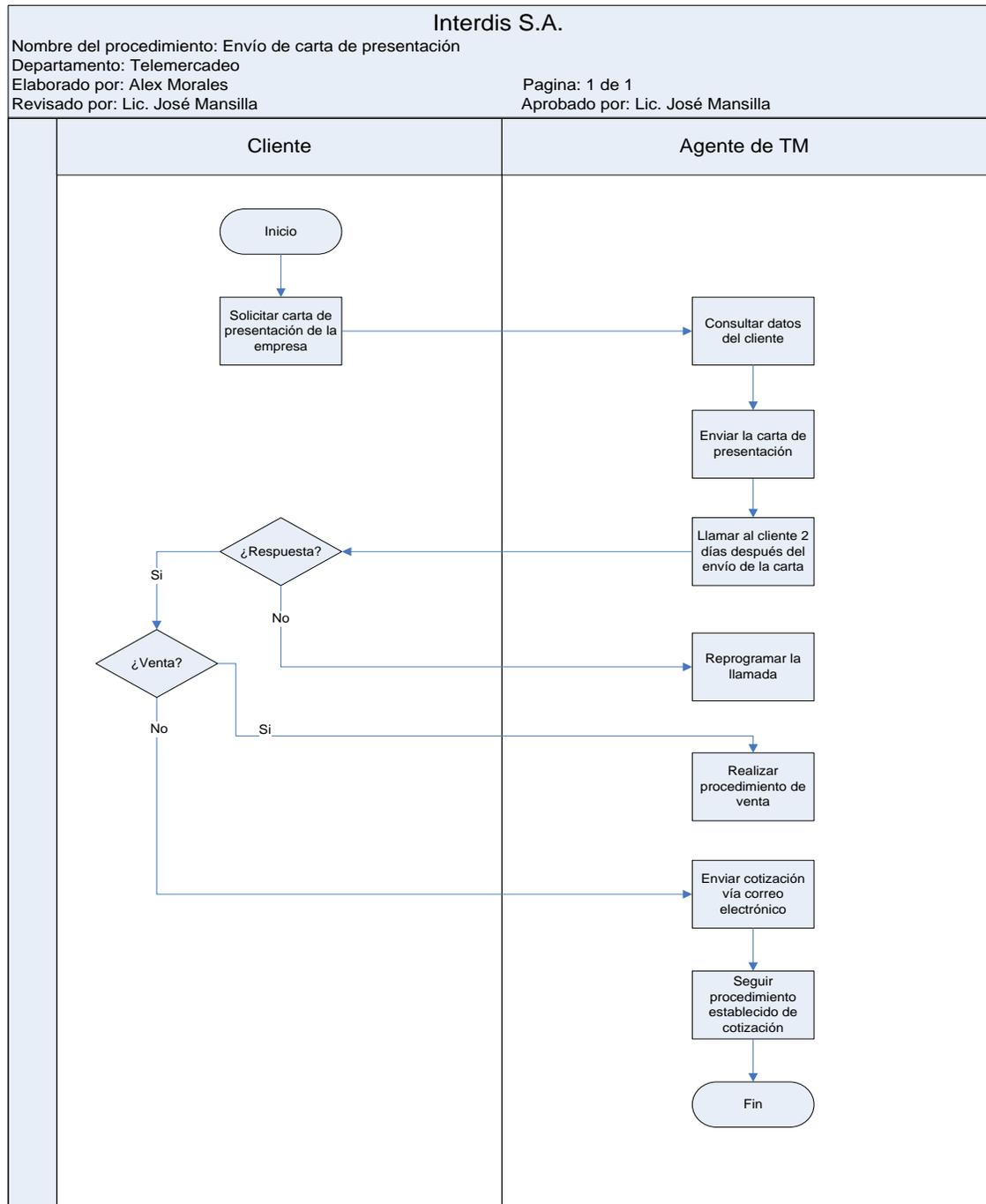
Fuente: elaboración propia.

Tabla LVI. **Procedimiento de envío de carta de presentación**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Envío de carta de presentación			
Departamento: Telemarketing Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM		Termina: Agente de TM	
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente	1	Solicitar carta de presentación de la empresa.
Telemarketing	Agente de TM	2	Consultar datos del cliente.
		3	Enviar vía correo electrónico, la carta de presentación al cliente y copia al administrador de TM.
		4	Llamar al cliente 2 días después del envío de la carta.
		5	Si el cliente no responde, reprogramar la llamada para hacerla otro día.
		6	Si el cliente responde y quiere comprar, realizar procedimiento de venta.
		7	Si el cliente responde y solicita una cotización, enviarle la cotización vía correo electrónico.
		8	Seguir procedimiento establecido de cotización.

Fuente: elaboración propia.

Figura 62. Diagrama de envío de carta de presentación



Fuente: elaboración propia.

Tabla LVII. **Procedimiento de envío de cotizaciones**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Envío de cotizaciones			
Departamento: Telemarketing Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM			Termina: Agente de TM
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente	1	Solicitar cotización.
Telemarketing	Agente de TM	2	Hacer la cotización en el formato ya establecido.
		3	Enviar cotización al administrador de TM.
	Administrador de TM	4	Revisar cotización.
	Agente de TM	5	Descargar la cotización en un archivo con extensión PDF.
		6	Enviar un correo electrónico adjuntando la cotización.
		7	Contactar al cliente 2 días después del envío.
		8	Si el cliente no desea comprar, guardar sus datos en la base de datos de la nube.
		9	Si el cliente desea comprar, realizar venta.

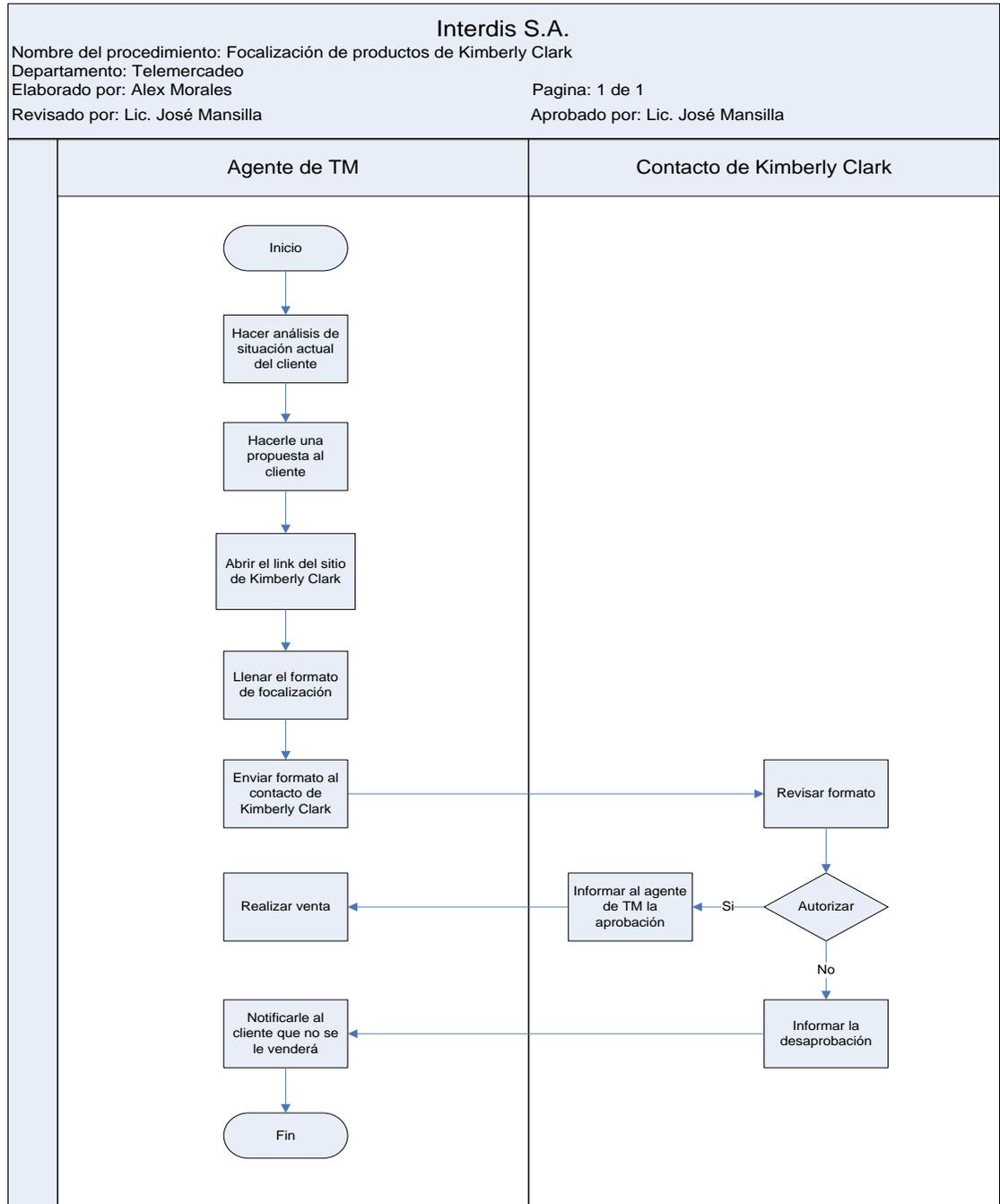
Fuente: elaboración propia.

Tabla LVIII. **Procedimiento de focalización de productos de Kimberly Clark**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Focalización de productos de Kimberly Clark			
Departamento: Telemarketing			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM			Termina: Agente de TM
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemarketing	Agente de TM	1	Hacer análisis de situación actual del cliente.
		2	Hacerle una propuesta al cliente.
		3	Abrir el link del sitio de Kimberly Clark.
		4	Llenar el formato de focalización.
		5	Enviar formato al contacto de Kimberly Clark.
	Contacto de Kimberly Clark	6	Revisar formato.
		7	Si es autorizado, informar al agente de TM la aprobación.
Telemarketing	Agente de TM	8	Realizar venta.
	Contacto de Kimberly Clark	9	Si no es aprobado, informar la desaprobación al agente de TM.
Telemarketing	Agente de TM	10	Notificarle al cliente, que no se le venderá

Fuente: elaboración propia.

Figura 64. Diagrama de focalización de productos de Kimberly Clark



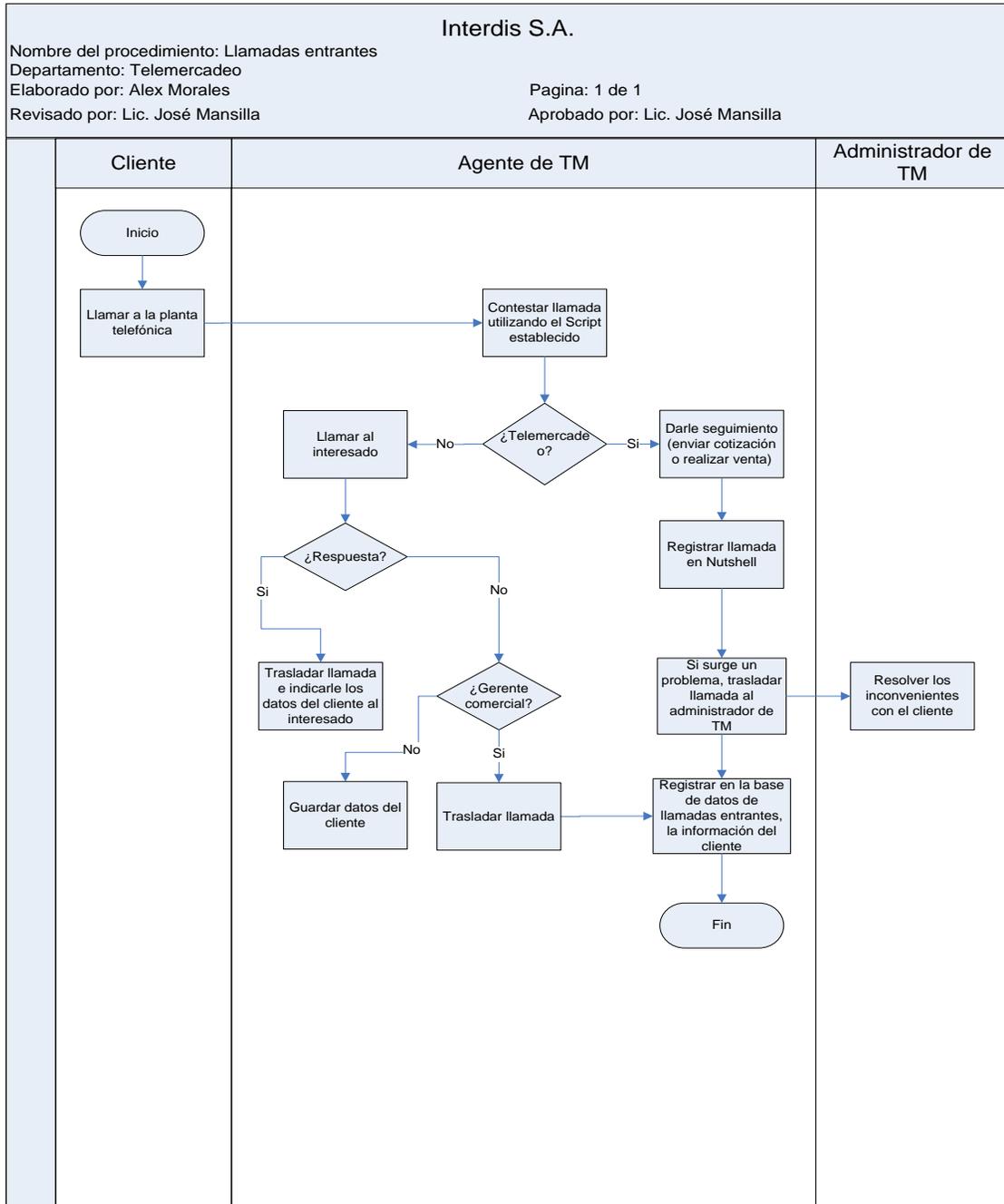
Fuente: elaboración propia.

Tabla LIX. **Procedimiento de llamadas entrantes**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Llamadas entrantes			
Departamento: Telemarketing			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM			Termina: Agente de TM
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente	1	Llamar a la planta telefónica.
Telemarketing	Agente de TM	2	Contestar llamada, utilizando el <i>Script</i> establecido.
		3	Si la llamada es para otro departamento, llamar al interesado.
		4	Si el interesado responde, darle los datos del cliente y trasladarle la llamada.
		5	Si el interesado no responde, guardar datos del cliente y enviarlos por correo electrónico al interesado.
		6	Si el interesado es el gerente comercial y no respondió, trasladar la llamada al asistente de ventas/rentas o al administrador de rentas.
		7	Si la llamada es para el departamento de telemarketing, darle seguimiento (enviar cotización o realizar venta).
		8	Registrar llamada en Nutshell.
		9	Si surge un problema trasladar llamada al administrador de TM.
		Administrador de telemarketing	10
	Agente de TM	11	Registrar en la base de datos de llamadas entrantes, la información del cliente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 65. Diagrama de llamadas entrantes



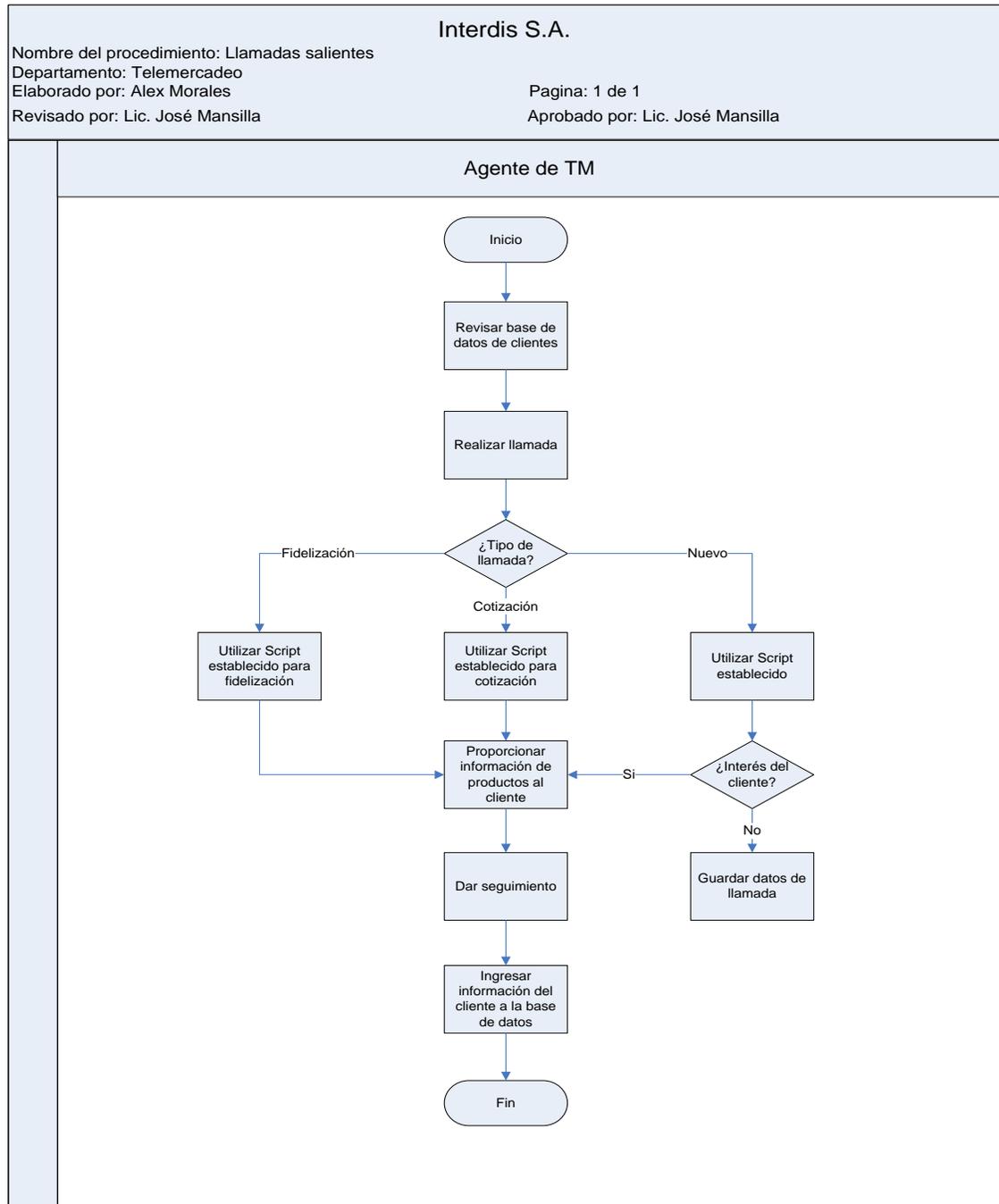
Fuente: elaboración propia.

Tabla LX. **Procedimiento de llamadas salientes**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Llamadas salientes			
Departamento: Telemarketing Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM			Termina: Agente de TM
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemarketing	Agente de TM	1	Revisar base de datos de clientes.
		2	Realizar llamada.
		3	Si la llamada es a clientes que han cotizado y no han comprado, utilizar el <i>Script</i> de cotización.
		4	Si la llamada es para corroborar fidelización del cliente, utilizar <i>Script</i> establecido para fidelización.
		5	Si la llamada es para cliente nuevo, utilizar <i>Script</i> establecido para clientes nuevos.
		6	Si el cliente no está interesado en comprar, guardar datos de llamada.
		7	Proporcionar información de productos al cliente.
		8	Darle seguimiento a la llamada (enviarle cotización, etc.).
		9	Ingresar información del cliente a la base de datos.

Fuente: elaboración propia.

Figura 66. Diagrama de llamadas salientes



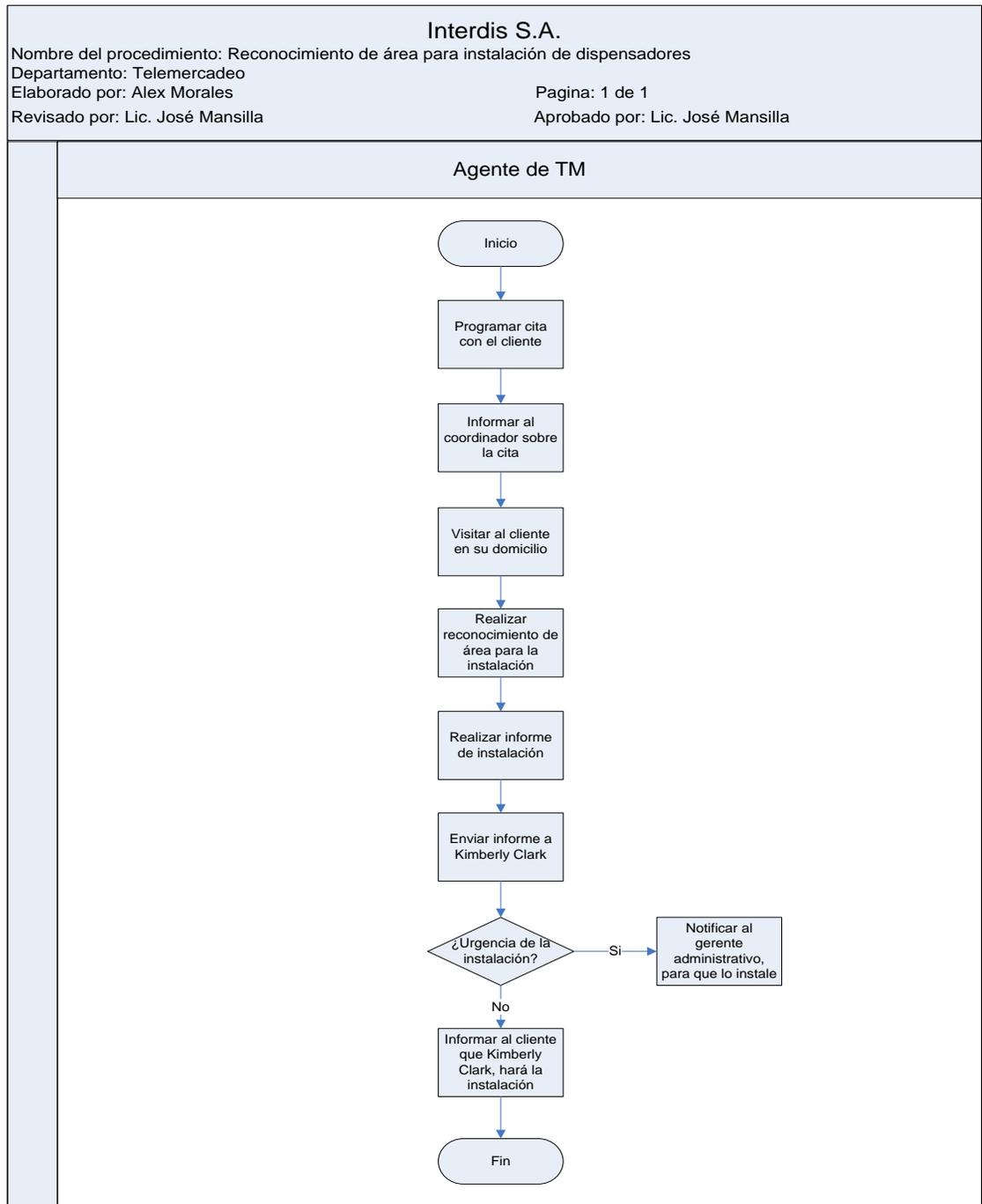
Fuente: elaboración propia.

Tabla LXI. **Procedimiento de reconocimiento de área**

Descripción del instructivo			
Nombre del procedimiento: Reconocimiento de área para instalación de dispensadores			
Departamento: Telemarketing			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM			Termina: Agente de TM
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemarketing	Agente de TM	1	Programar cita con el cliente, para revisión de área para instalación de dispensadores.
		2	Informar al coordinador sobre la cita.
		3	Visitar al cliente en su domicilio.
		4	Realizar reconocimiento de área para la instalación.
		5	Realizar informe de instalación.
		6	Enviar informe a Kimberly Clark.
		7	Si al cliente le urge la instalación, notificar al gerente de operaciones, para que lo instale.
		8	Si al cliente no le urge la instalación, informarle que Kimberly Clark, hará la instalación.

Fuente: elaboración propia.

Figura 67. Diagrama de reconocimiento de área



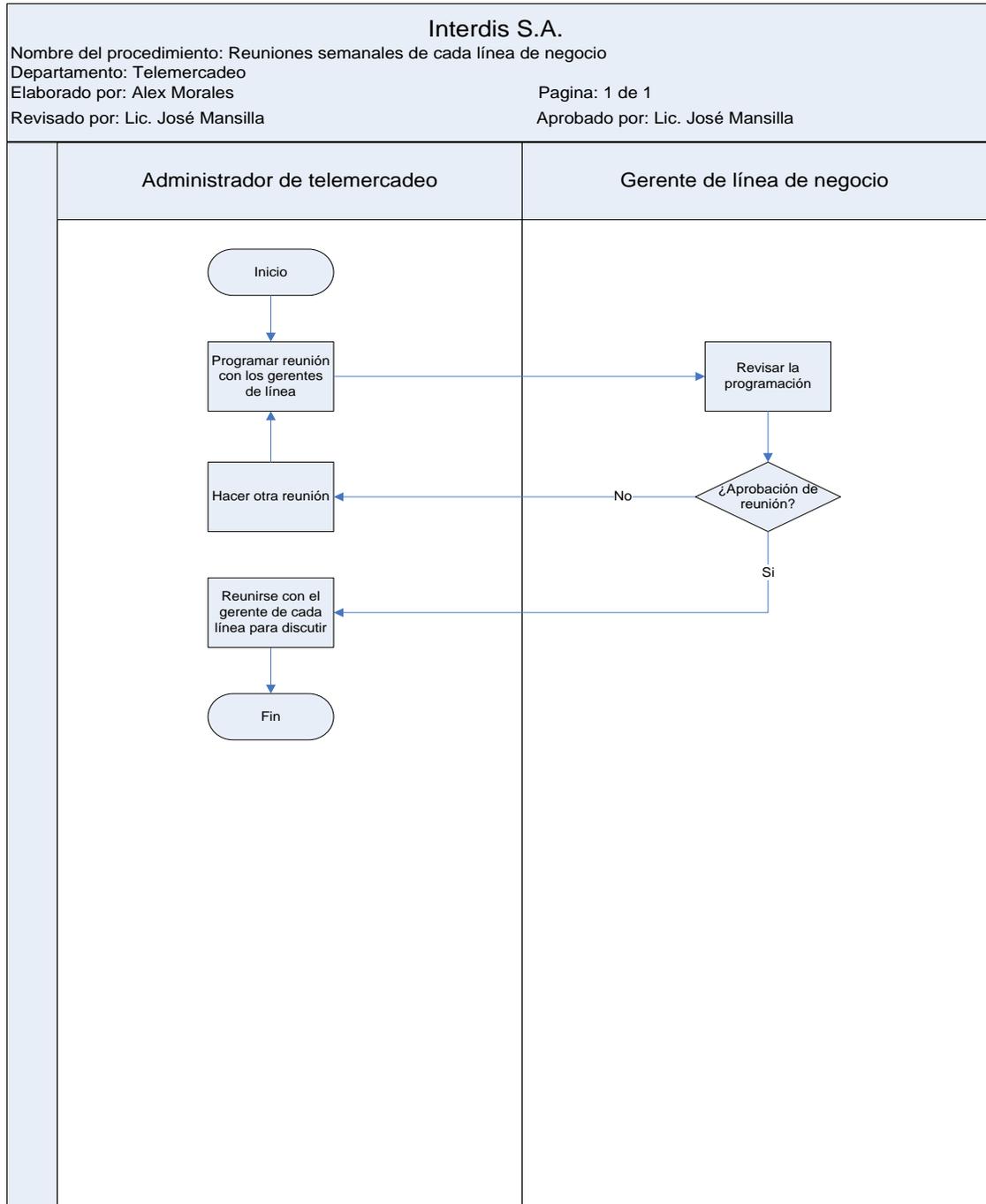
Fuente: elaboración propia.

Tabla LXII. **Procedimiento de reuniones semanales**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Reuniones semanales de cada línea de negocio			
Departamento: Telemercadeo			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Administrador de telemercadeo			Termina: Administrador de telemercadeo
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemercadeo	Administrador de telemercadeo	1	Programar reunión con los gerentes de línea.
Gerencia	Gerente de línea de negocio	2	Revisar la programación.
Telemercadeo	Administrador de telemercadeo	3	Si no es aprobada la fecha, programar otra reunión.
		4	Si es aprobada la reunión, reunirse con el gerente de cada línea, para discutir soluciones y dar seguimiento a los indicadores de ventas, análisis de estrategias, producto en stock y promociones.

Fuente: elaboración propia.

Figura 68. Diagrama de reuniones semanales



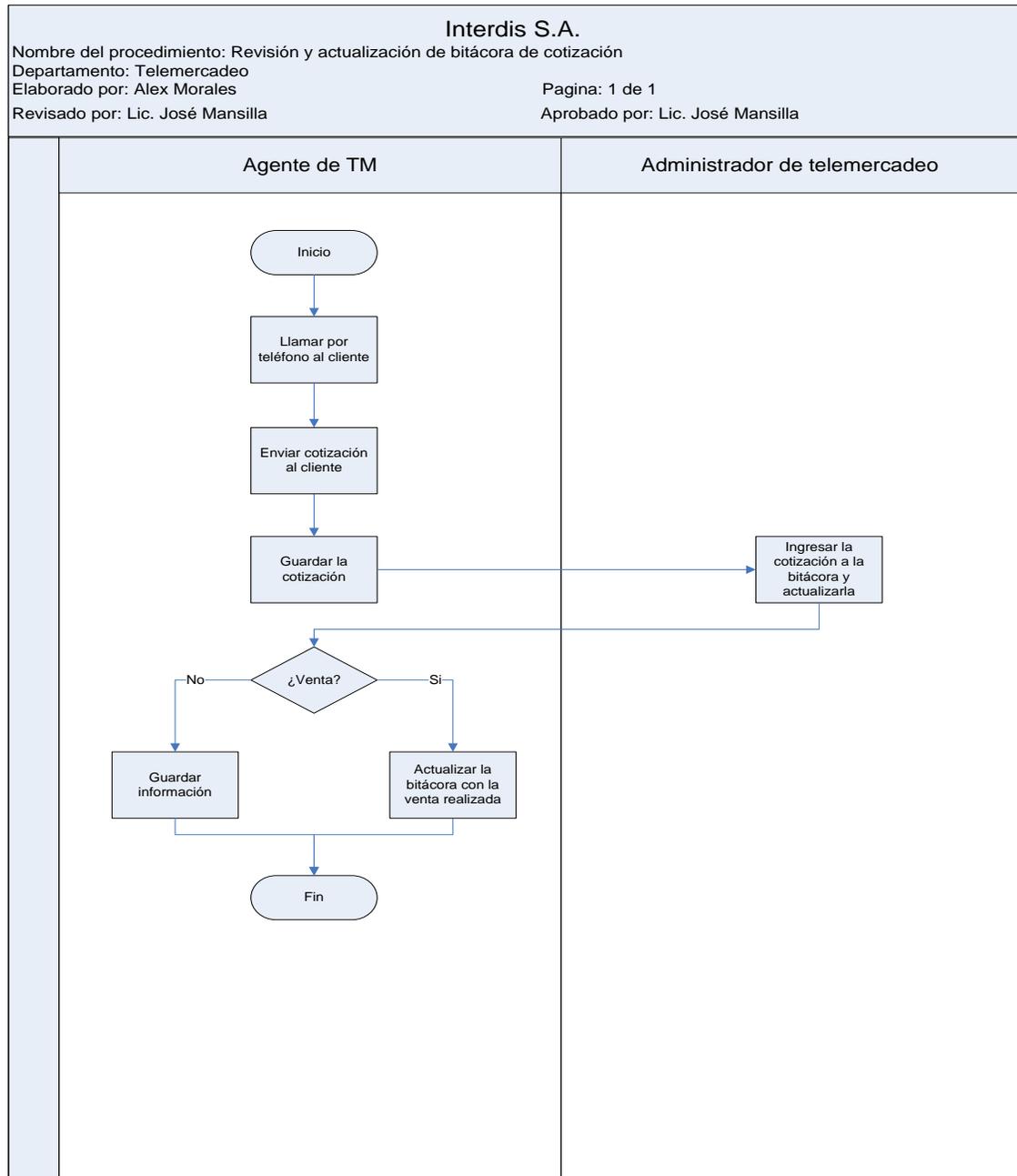
Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIII. **Procedimiento de revisión y actualización de bitácora de cotización**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Revisión y actualización de bitácora de cotización			
Departamento: Telemercadeo			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM			Termina: Agente de TM
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemercadeo	Agente de TM	1	Llamar por teléfono al cliente.
		2	Enviar cotización al cliente y una copia al administrador de telemarketing.
		3	Guardar la cotización.
	Administrador de telemarketing	4	Ingresar la cotización a la bitácora y actualizarla.
	Agente de TM	5	Si hay venta, actualizar la bitácora con la información de la venta realizada.
		6	Si no hay venta, guardar información.

Fuente: elaboración propia.

Figura 69. Diagrama de revisión y actualización de bitácora de cotización



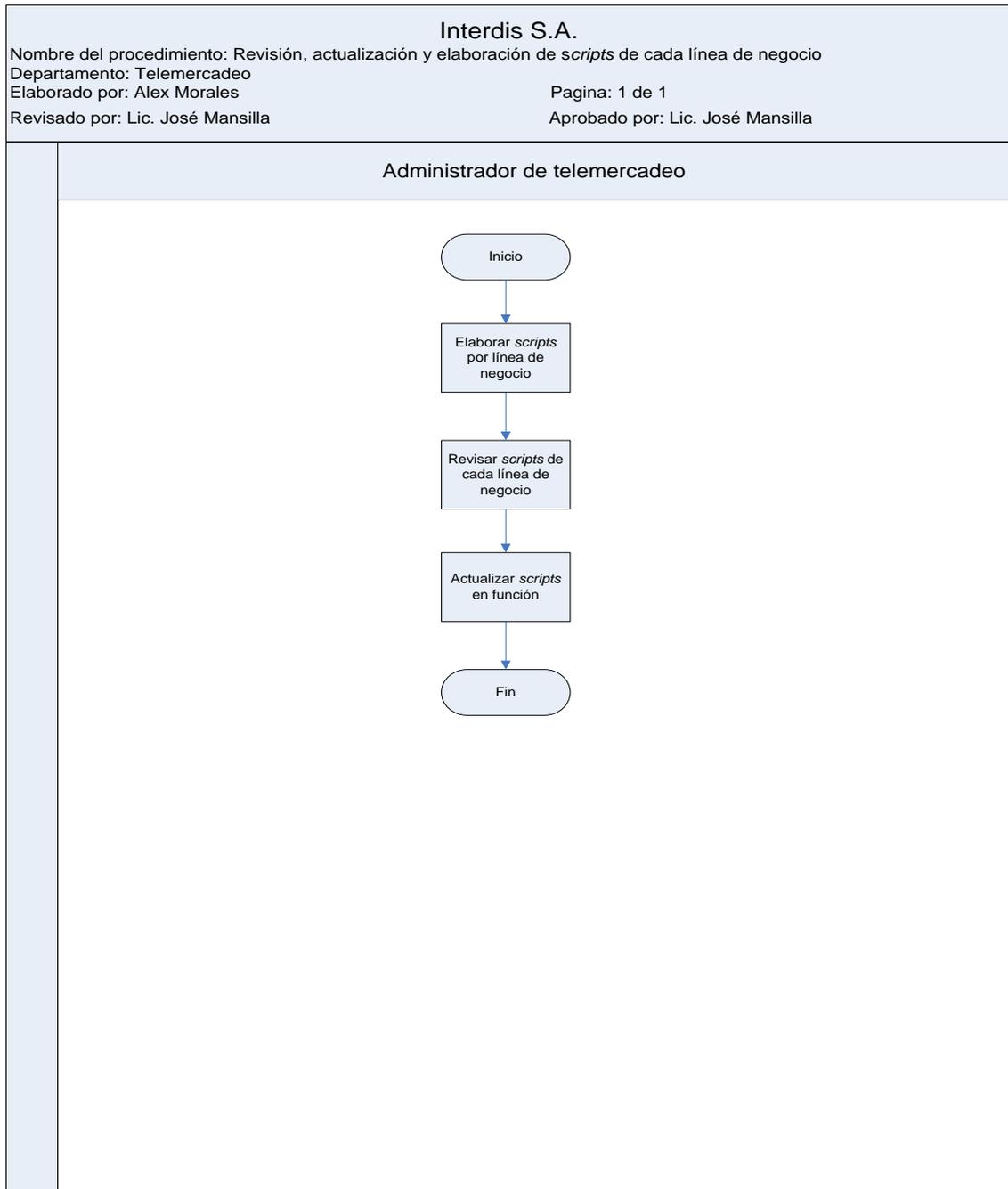
Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIV. **Procedimiento de revisión, actualización y elaboración de *scripts***

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Revisión, actualización y elaboración de <i>scripts</i> de cada línea de negocio			
Departamento: Telemarketing			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Administrador de telemarketing			Termina: Administrador de telemarketing
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemarketing	Administrador de telemarketing	1	Elaborar <i>scripts</i> por línea de negocio en un archivo de Microsoft Word.
		2	Revisar <i>scripts</i> de cada línea de negocio.
		3	Actualizar <i>scripts</i> en función de las grabaciones de cada Agente de TM.

Fuente: elaboración propia.

Figura 70. **Diagrama de revisión, actualización y elaboración de *scripts***



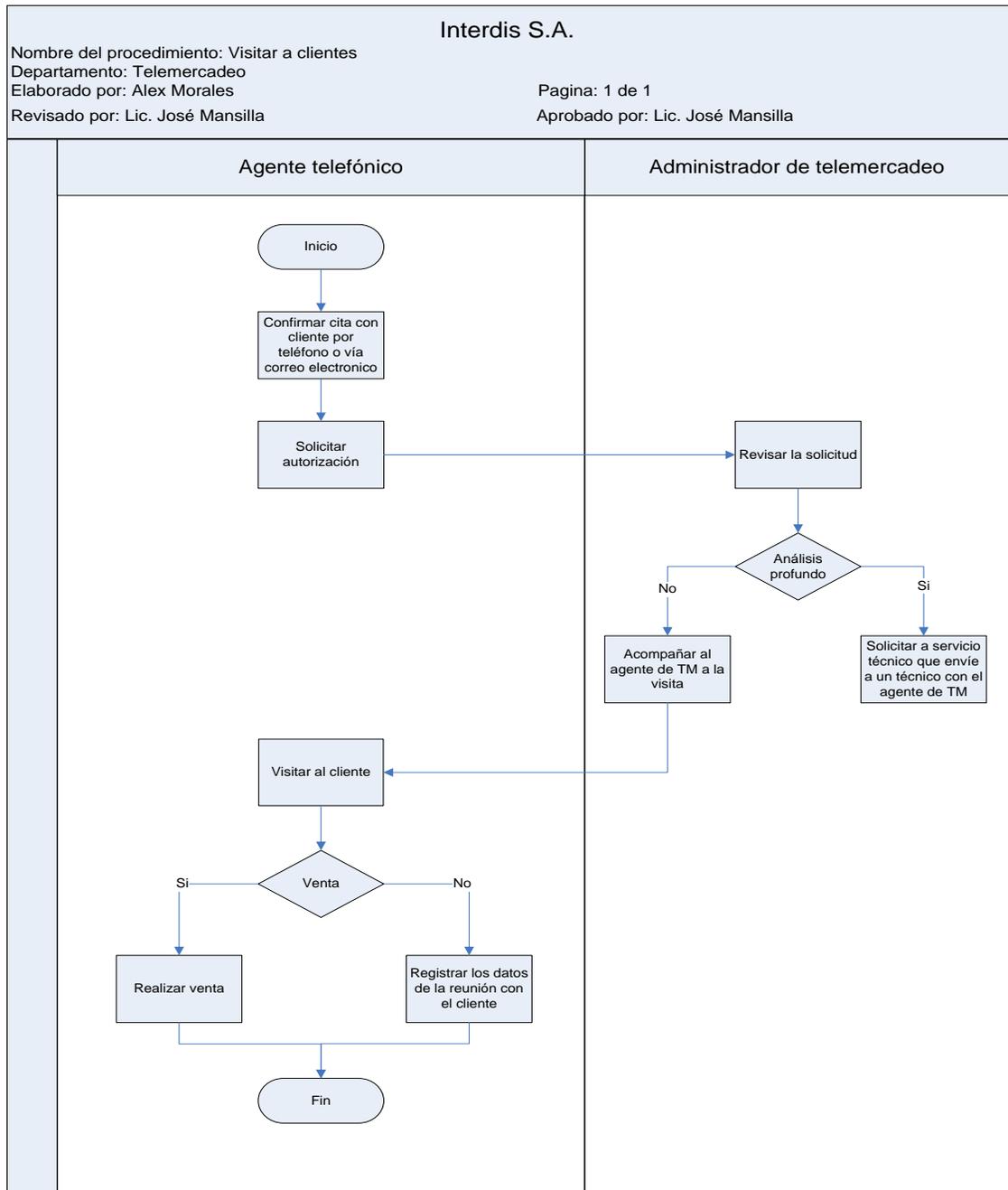
Fuente: elaboración propia.

Tabla LXV. **Procedimiento de visitar a clientes**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Visitar a clientes			
Departamento: Telemarketing Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Agente de TM		Termina: Agente de TM	
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Telemarketing	Agente de TM	1	Confirmar cita con cliente por teléfono o vía email.
		2	Solicitar autorización al administrador de telemarketing.
	Administrador de telemarketing	3	Revisar la solicitud para saber la clase de visita que hará el agente de TM.
		4	Si es un análisis muy profundo solicitar a servicio técnico que envíe a un técnico, con el agente de TM.
		5	Si no requiere un análisis profundo, acompañar al agente de TM a la visita.
	Agente de TM	6	Visitar al cliente.
		7	Si el cliente decide comprar, seguir el procedimiento de venta.
		8	Si el cliente no desea comprar, registrar los datos de la reunión con el cliente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 71. Diagrama de visitar a clientes



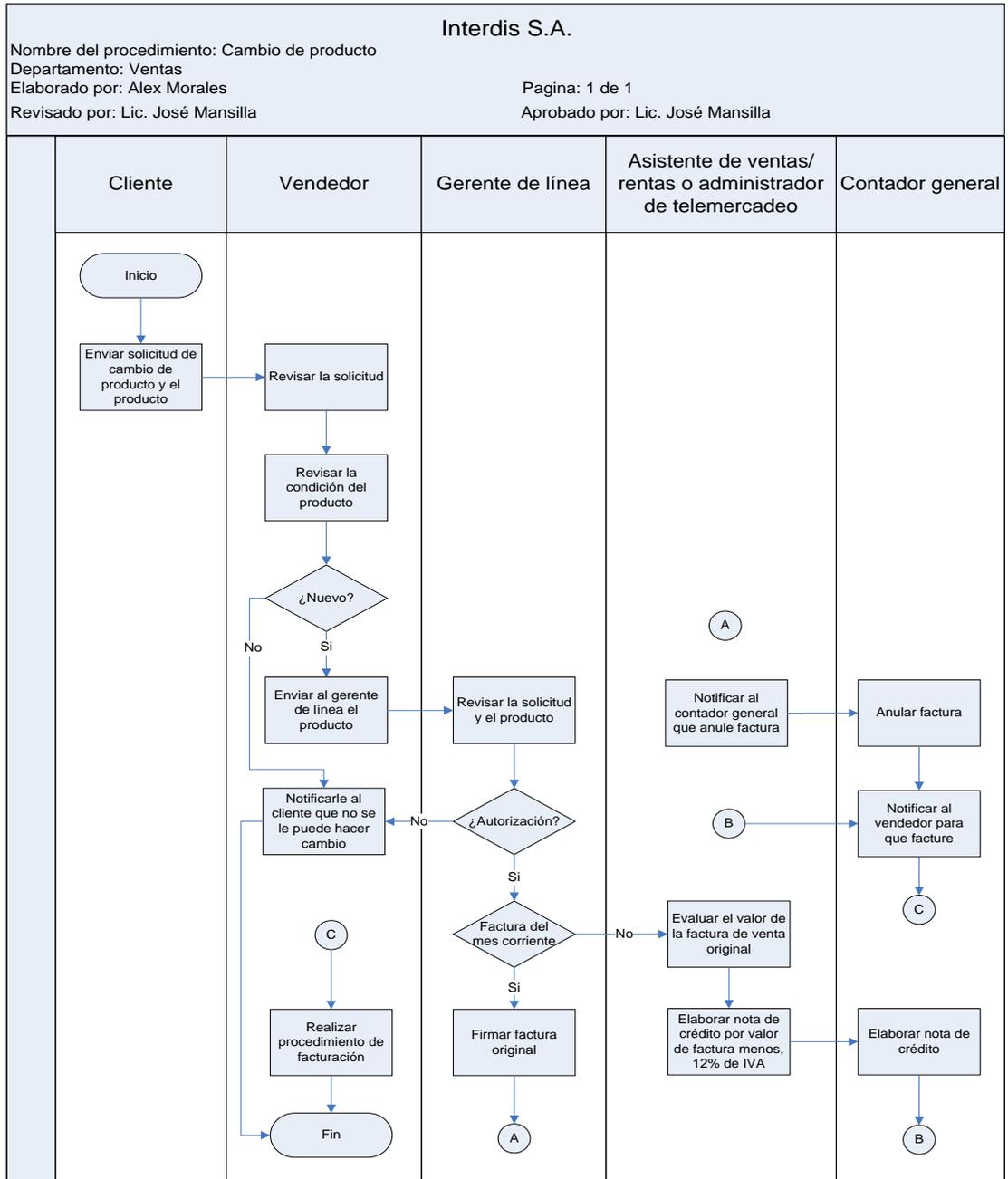
Fuente: elaboración propia.

Tabla LXVI. **Procedimiento de cambio de producto**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Cambio de producto			
Departamento: Ventas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Cliente			Termina: Vendedor
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
	Cliente	1	Enviar solicitud de cambio de producto y el producto
Ventas o telemercadeo	Vendedor	2	Revisar la solicitud
		3	Revisar la condición del producto
		4	Si esta usado, notificarle al cliente que no se le puede hacer cambio
		5	Si esta nuevo, enviar al gerente de línea el producto
Gerencia	Gerente de línea	6	Revisar la solicitud y el producto
Ventas o telemercadeo	Vendedor	7	Si no es autorizado, notificarle al cliente que no se le puede hacer cambio
Gerencia	Gerente de línea	8	Si es autorizado y es factura del mes corriente, firmar factura original
Ventas o telemercadeo	Asistente de ventas/rentas o administrador de telemercadeo	9	Notificar al contador general, que anule factura y darle seguimiento al procedimiento
Contabilidad	Contador general	10	Anular factura
Ventas o telemercadeo	Asistente de ventas/rentas o administrador de telemercadeo	11	Si la factura no es del mes corriente, evaluar el valor de la factura de venta original
		12	Elaborar nota de crédito por valor de factura menos, 12% de IVA
Contabilidad	Contador general	13	Elaborar nota de crédito
		14	Notificar al vendedor para que facture
Ventas o telemercadeo	Vendedor	15	Realizar procedimiento de facturación

Fuente: elaboración propia.

Figura 72. Diagrama de cambio de producto



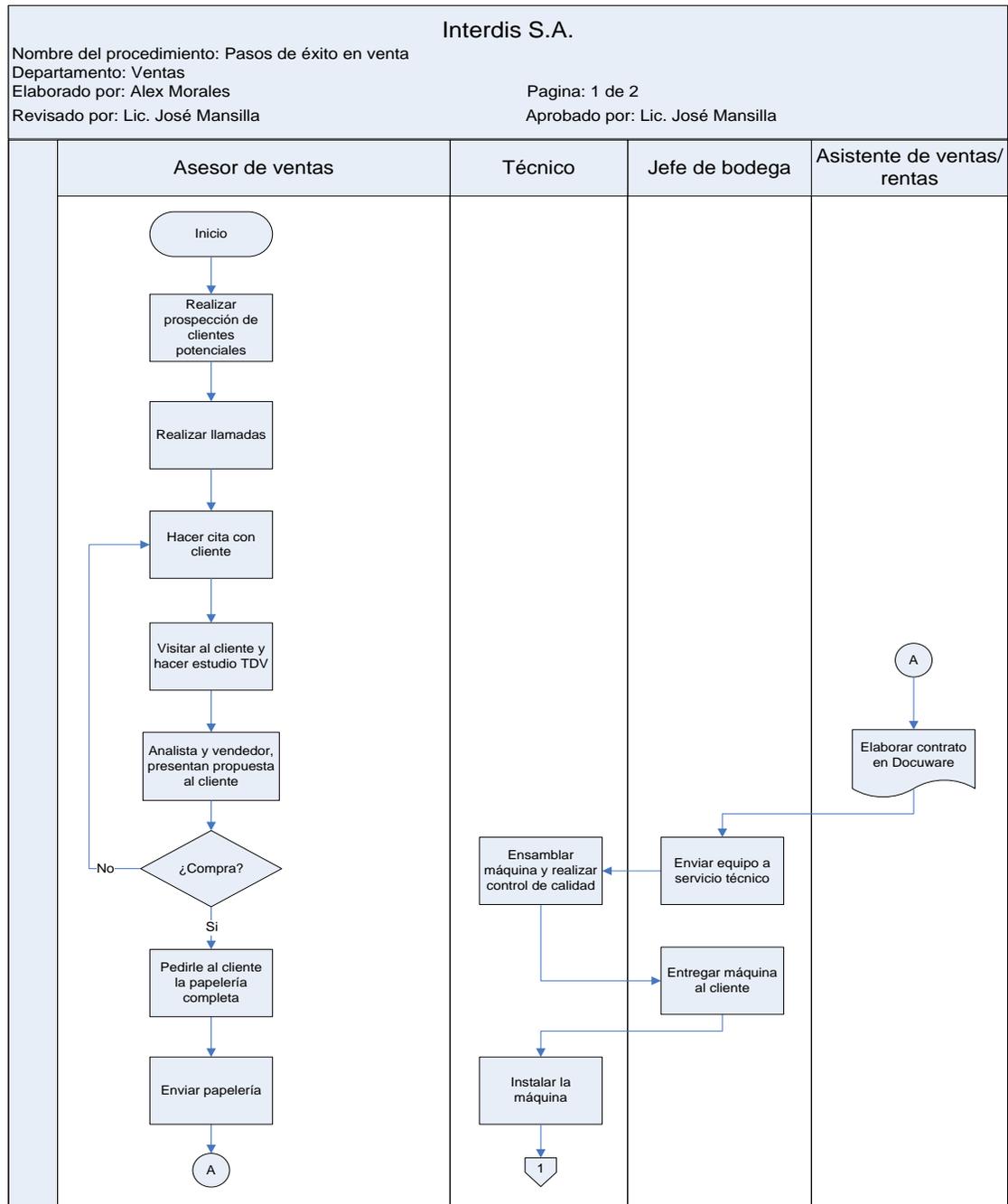
Fuente: elaboración propia.

Tabla LXVII. **Procedimiento de pasos de éxito en venta**

Descripción del procedimiento			
Nombre del procedimiento: Pasos de éxito en venta			
Departamento: Ventas			
Hoja no. 1 de 1			
Inicia: Vendedor			Termina: Vendedor
Departamento	Puesto responsable	Paso no.	Actividad
Ventas	Asesor de ventas	1	Realizar prospección de clientes potenciales
		2	Realizar llamadas
		3	Hacer cita con cliente
		4	Visitar al cliente y hacer estudio TDV
		5	Analista y vendedor, presentan propuesta al cliente
		6	Si el cliente decide no comprar, hacer una nueva cita
		7	Si el cliente decide comprar, pedirle su papelería completa
		8	Enviar papelería
	Asistente de ventas/rentas	9	Elaborar contrato en Docuware
Logística	Jefe de bodega	10	Enviar equipo a taller
Servicio técnico	Técnico	11	Ensamblar y realizar control de calidad
Logística	Jefe de bodega	12	Entregar máquina al cliente
Servicio técnico	Técnico	13	Instalar la máquina
Ventas	Vendedor	14	Capacitar al cliente
		15	Llenar la guía de instalación

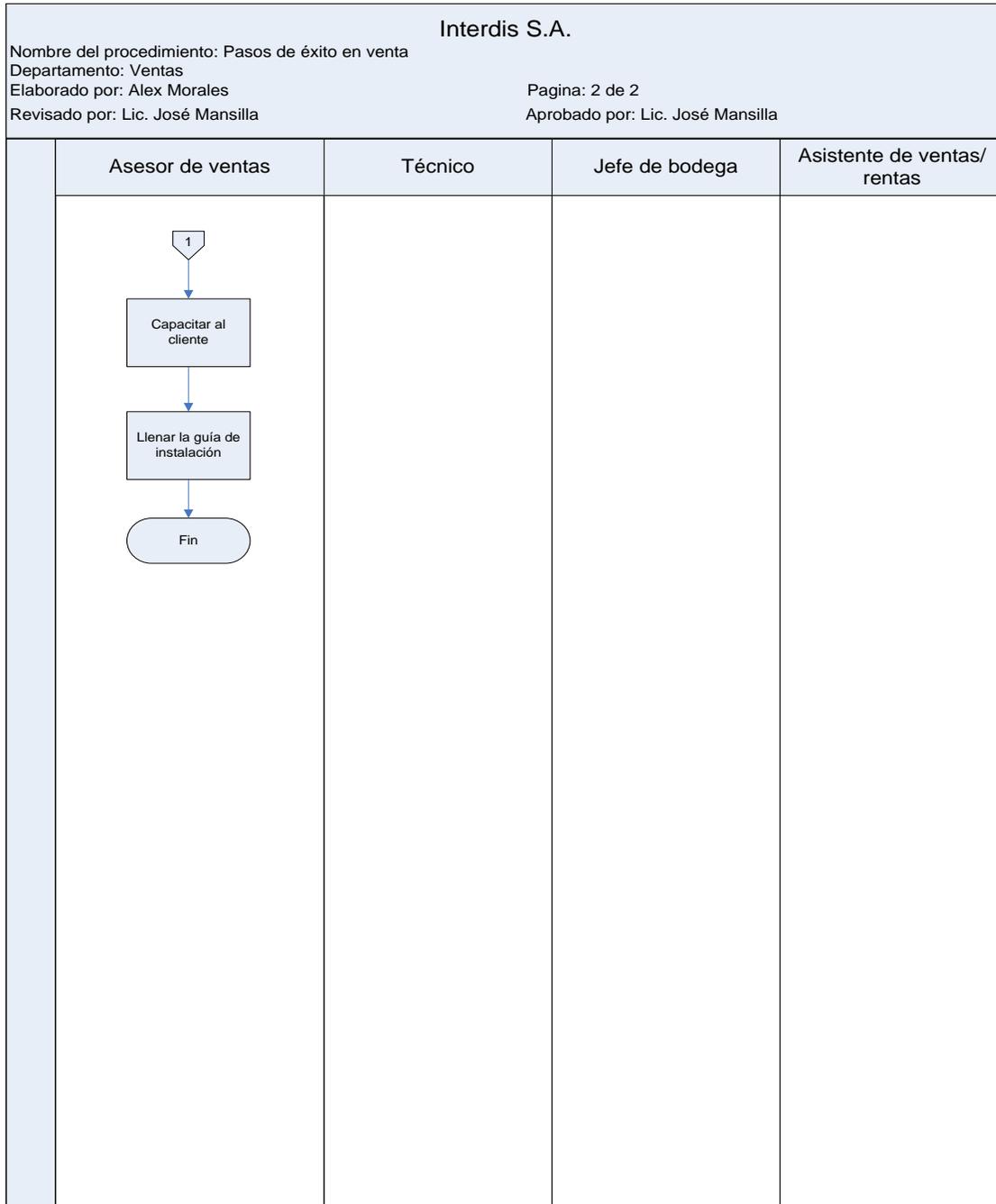
Fuente: elaboración propia.

Figura 73. Diagrama de pasos de éxito en venta parte 1



Fuente: elaboración propia.

Figura 74. Diagrama de pasos de éxito en venta parte 2



Fuente: elaboración propia.

2.3.6. Métodos de evaluación del desempeño

Se hizo una reunión con el gerente general, para discutir acerca de los métodos de evaluación del desempeño de los empleados con los que la empresa cuenta actualmente, de lo que se puede concluir, que no existe ningún método de evaluación y que no les es posible controlar el desempeño de cada integrante de la empresa Interdis S.A.

Se propusieron dos métodos de evaluación del desempeño: KPI (Indicadores claves del desempeño) y la evaluación 360 grados.

2.3.6.1. Evaluación de KPI

Este método de evaluación, mide el nivel del desempeño de un proceso o procedimiento, indicando el rendimiento de como se llevó a cabo el procedimiento, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Se evaluará semanalmente el desempeño de cada empleado, para llevar un mejor control de cada uno. Los KPI por puesto son descritos a continuación en la siguiente página:

Tabla LXVIII. **Administrador de servicio técnico**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Coordinar a los técnicos	Organizar una ruta a cada técnico y verificar que la realicen. 25 puntos menos por falta	25%
2	Hojas de servicio	Hacer una hoja de servicio, por cada asistencia que se la da al cliente. 25 puntos menos por falta	15%
3	ordenes de taller	Hacer una orden de taller, por cada reparación de máquina que se vaya a realizar. 25 puntos menos por falta	15%
4	Velocidad y calidad en respuesta	Enviar a los técnicos a realizar el servicio solicitado por los clientes, en un plazo no mayor a 8 horas laborales. 25 puntos menos por falta	20%
5	Control de calidad	Hacer el control de calidad de las máquinas que salen o ingresan de la empresa y enviárselo al administrador de rentas. 25 puntos menos por falta	20%
6	Presentación personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitada). 25 puntos menos por falta	5%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXIX. **Técnico**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Limpieza de equipos	Limpieza y revisión excelente de cada equipo. 25 puntos menos por falta	25%
2	Entrega de reporte	Entregar reporte de servicio al jefe de taller. 25 puntos menos por falta	15%
3	Ejecución de ruta	Realizar ruta de servicio estipulada, en orden. 25 puntos menos por falta	30%
4	Presentación del personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	5%
5	Capacitación	Cumplir con un mínimo de 4 horas semanales de entrenamiento en los equipos con los que se trabaja	25%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXX. **Jefe de bodega**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Exactitud de entrega	Entregar toda la mercadería contada y documentación completa a los pilotos de las paneles de reparto. 25 puntos menos por falta	30%
2	Exactitud en inventario	Se evaluará mensualmente que el inventario de equipos en bodega y los ingresos cuadren, al igual que el envío de tóner y las existencias de tóner de rentas. 25 puntos menos por falta	30%
3	Devolución de tóner	Asegurar que por cada envío de tóner que realicen deben recoger un tóner vacío del cliente. 25 puntos menos por falta	10%
4	Velocidad y calidad en respuesta a clientes	Realizar entregas con un tiempo no mayor de 6 horas laborales, después de haber recibido el documento respectivo. 25 puntos menos por falta	25%
5	Presentación personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	5%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXI. **Auxiliar de bodega**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Exactitud de entrega	Asegurarse de que la mercadería y documentación este completa para que los pilotos hagan las entregas. 25 puntos menos por falta	30%
2	Control de bodega	Ordenar todos los productos del área, mantenerlos limpios, evitar que se dañen. 25 puntos menos por falta	65%
3	Presentación personal	Presentarse uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	5%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXII. **Piloto**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Ruta de envío	Organizar la ruta óptima, para entregar toda la mercadería encomendada. 25 puntos menos por falta	30%
2	Exactitud de entrega	Entregar toda la mercadería contada y documentación completa a los clientes. 25 puntos menos por falta	30%
3	Control de panel	Asegurarse de que todos los productos que vayan en la panel no se dañen, porque están bien sujetadas. 25 puntos menos por falta	20%
4	Presentación personal	Presentarse uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	20%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXIII. **Contralor**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Velocidad de autorización de créditos	La respuesta a la solicitud de crédito, no puede tomar más de 12 horas laborales para tener una respuesta. 20 puntos menos por falta	15%
2	Reporte a ventas y crédito	Enviar el reporte de ventas y de cobros realizados a los clientes, cada mes, al gerente de ventas y resolver la situación de falta de cobro. 100 puntos menos por falta	5%
3	Realizar <i>backup</i> de SAC	Hacer un <i>backup</i> diario del sistema SAC. 20 puntos menos por falta	10%
4	Elaboración de reportes financieros	Elaborar reportes financieros de la empresa mensualmente y entregarlos en los primeros días del siguiente mes al gerente general. 20 puntos menos por falta	15%
5	Auditar caja	Auditar la exactitud de los depósitos con el encargado de caja y cobros.	10%
6	Auditar inventarios mensualmente	Auditar la exactitud de los inventarios con jefe de bodega	20%

Continuación de la tabla LXXIII.

7	Rentabilidad	Verificar la rentabilidad de las negociaciones de venta, antes de entregar la mercadería.	20%
8	Presentación personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 20 puntos menos por falta	5%
Total			100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXIV. **Contador general**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Pago de impuestos	Realizar los pagos de impuestos de la empresa, sin atraso alguno. 25 puntos menos por falta	20%
2	Pago de planilla	Realizar el cálculo del pago de sueldos para cada miembro de la empresa. 25 puntos menos por falta	25%
3	Emisión y control de contraseñas de pago	Emitir contraseñas de pago para los clientes de la empresa y estar pendiente de los pagos de los clientes. 25 puntos menos por falta	20%
4	Control de archivo	Archivar y organizar los documentos en el archivador. 25 puntos menos por falta	10%
5	Importaciones	Gestionar las importaciones de la empresa. 25 puntos menos por falta	20%
6	Presentación personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	5%
Total			100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXV. **Tesorera**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Facturación	Control, registro; archivo de contraseñas. 25 puntos menos por falta	20%
2	Recibos	Ingreso a la cuenta corriente, elaboración de corte diario. 25 puntos menos por falta	20%
3	Avisos	Controlar la cuenta corriente de la empresa. 25 puntos menos por falta	15%
4	Presentación del personal	El personal debe ir debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	5%
5	Gestión de cobro	Llevar el control de los saldos de los clientes, programar con los clientes el día de cobro, registrar los pagos. 25 puntos menos por falta	25%
6	Reporte de créditos	Enviar al administrador de rentas y al jefe de taller un reporte semanal con los clientes que están atrasados en pagos por más de 30 días. 25 puntos menos por falta	15%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXVI. **Cobrador**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Programar cita de cobro con clientes	Llamar a los clientes para programar la cita de cobro. 25 puntos menos por falta	15%
2	Comportamiento	Trato amable con los clientes. 25 puntos menos por falta	20%
3	Puntualidad de cobro	Cumplir las citas de cobro con los clientes sin falta alguna. 25 puntos menos por falta	25%
4	Presentación del personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	15%
5	Entregar recibos y facturas	Entregar todos los recibos al contralor y las facturas a la <i>tesorera</i> . 25 puntos menos por falta	25%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXVII. **Mensajero**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Entrega de tóner	Entregar tóner a los clientes y evitar dañarlos. 25 puntos menos por falta	30%
2	Retiro de tóner	Recoger el tóner vacío del cliente cuando se le entregue uno lleno	25%
3	Comportamiento	Trato amable con los clientes. 25 puntos menos por falta	20%
4	Puntualidad de mensajería	Entregar la mensajería a tiempo sin falta alguna. 25 puntos menos por falta	15%
5	Presentación del personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	10%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXVIII. **Administrador de rentas**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Facturación de rentas	Facturar todas las rentas de equipos. 25 puntos menos por falta	20%
2	Presentación mensual de rentabilidades en equipos	Presentar un reporte de rentabilidad de los equipos en renta, la primera semana de cada mes. 25 puntos menos por falta	15%
3	Control de clientes	Medir el nivel de satisfacción de todos los clientes nuevos que adquieren equipos. 25 puntos menos por falta	10%
4	Notificación de contratos a vencer	Notificar al departamento de ventas, sobre los clientes que les falte un mes por cumplir de contrato. 25 puntos menos por falta	25%
5	Facturación de daños de equipo	Realizar facturas a los clientes que dañen el equipo que les ha sido arrendado.	15%
6	Control del equipo en activo fijo e inventario para la renta	Mantener un control sobre consumo de tóner y los equipos que están rentados y los equipos que están en el inventario de bodega. 25 puntos menos por falta	15%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXIX. **Vendedor tipo a**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Cantidad o monto	Porcentaje representativo
1	Llamadas a clientes	Hacer llamadas a clientes potenciales.	50	5%
2	Citas con clientes	De las llamadas hechas, hacer de citas con los clientes	15	5%
3	Estudios TDV	Realizar estudios TDV de los clientes visitados.	12	30%
4	Cotizaciones	Se deben realizar cotizaciones formales con los clientes.	3	10%
5	Cantidad de ventas	Realizar ventas a la semana en cantidad estipulada	4	30%
6	Monto de ventas	Realizar ventas a la semana en monto estipulado	10000	
7	Capacitación	Completar un examen de cada máquina o webinar por cada semana en FYI de Toshiba, obtener un punteo mínimo de 70 pts.	70	20%
Total				100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXX. **Vendedor tipo b**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Cantidad o monto	Porcentaje representativo
1	Llamadas a clientes	Hacer llamadas a clientes potenciales	20	10%
2	Citas con clientes	De las llamadas hechas hacer de citas con los clientes.	10	15%
3	Estudios TDV	Realizar estudios TDV de los clientes visitados	8	15%
4	Cotizaciones	Se deben realizar cotizaciones formales con los clientes	3	10%
5	Cantidad de ventas	Realizar ventas a la semana en cantidad estipulada	4	40%
6	Monto de ventas	Realizar ventas a la semana en monto estipulado	22500	

Continuación de tabla LXXIX.

7	Capacitación	Completar un examen de cada máquina o webinar por cada semana en FYI de Toshiba, obtener un puntaje mínimo de 70 pts.	70	10%
		Total		100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXI. **Vendedor tipo c**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Cantidad o monto	Porcentaje representativo
1	Llamadas a clientes	Hacer llamadas a clientes potenciales	20	10%
2	Citas con clientes	De las llamadas hechas hacer de citas con los clientes	10	15%
3	Estudios TDV	Realizar estudios TDV de los clientes visitados	8	15%
4	Cotizaciones	Se deben realizar cotizaciones formales con los clientes	3	10%
5	Cantidad de ventas	Realizar ventas a la semana en cantidad estipulada	4	40%
6	Monto de ventas	Realizar ventas a la semana en monto estipulado	22500	
7	Capacitación	Completar un examen de cada máquina o webinar por cada semana en FYI de Toshiba, obtener un puntaje mínimo de 70 pts.	70	10%
		Total		100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXII. **Asistente de ventas y rentas**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Solicitud de tóner	Realizar el envío de tóner luego de que el administrador de rentas autorice la salida del mismo. 25 puntos menos por falta	15%
2	Inventario de máquinas	Controlar el inventario de equipos. 25 puntos menos por falta	10%
3	Contratos y minutas	Realizar contratos y minutas en Docuware, las cuales deben de estar firmadas por el cliente y autorizadas por el gerente de ventas. 25 puntos menos por falta	20%
4	Papelería necesaria para renta de equipos o servicios	Solicitar al vendedor la papelería completa para hacer el contrato con el cliente (patente de comercio, RTU, cédula, formulario de información de cliente, formulario de recordatorio y solicitud de crédito). 25 puntos menos por falta	20%
5	Servicio a clientes	Se debe atender a los clientes que se presenten al <i>Show Room</i> y atender su solicitud y si se trata de productos de telemarketing avisar al coordinador de telemarketing para que envíe un representante de ventas. 25 puntos menos por falta	10%
6	Rentabilidad de equipos en renta	Apoyar al administrador de rentas en enviar el historial de serie de servicio mensual de cada equipo, para definir la rentabilidad. 25 puntos menos por falta	10%
7	Contadores	Asistir al administrador de rentas a realizar las llamadas a clientes que no envían el contador por correo electrónico. 25 puntos menos por falta	10%
8	Presentación personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello). 25 puntos menos por falta	5%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXIII. **Administrador de telemercadeo**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Elaboración de reportes	Elaborar semanalmente los reportes correspondientes del departamento. 25 puntos menos por falta	20%
2	Control de metas	Controlar que sus subordinados cumplan sus metas al 100%. Con excepción de que ocurra algún factor ajeno al departamento. 25 puntos menos por falta	25%
3	Presentación personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	10%
4	Capacitación	Realizar al menos 2 capacitación mensuales con su personal a cargo. 50 puntos menos por falta	20%
5	Control de atención al cliente	Controlar que no hayan más de 3 quejas a la semana sobre los Agentes de TM por parte de los clientes. 25 puntos menos por falta	25%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla LXXXIV. **Técnico IT Docuware**

No.	KPI a evaluar	Parámetros	Porcentaje representativo
1	Atención de clientes	Atender con amabilidad y solventar los problemas de los clientes. 25 puntos menos por falta	25%
2	Soporte de usuarios	Solventar los problemas que surjan con los equipos del personal de la empresa en menos de 8 horas hábiles. 25 puntos menos por falta	20%
3	Atención de servidor	Controlar el funcionamiento del servidor de la empresa. 25 puntos menos por falta	30%
4	Presentación personal	Presentarse debidamente uniformado con excelente limpieza e higiene personal (uñas, cabello, afeitado). 25 puntos menos por falta	5%
5	Backup	Realizar el <i>backup</i> semanal de las bases de datos de la empresa. 25 puntos menos por falta	20%
		Total	100%

Fuente: elaboración propia.

2.3.6.2. Evaluación 360 grados

Con la evaluación de 360 grados, se pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes de su jefes, compañeros y subordinados. El propósito de aplicar la evaluación, es para proporcionarle al empleado una retroalimentación necesaria de su trabajo, que lleva a cabo dentro de la empresa y así poder mejorar los aspectos en los que está fallando y si es posible perfeccionar lo que está haciendo bien; además le servirá a la gerencia para tomar decisiones futuras con respecto a los resultados.

➤ Evaluación

- Se procederá a elaborar el formato para la evaluación del personal que servirá de retroalimentación para la gerencia y para los empleados.
- Se programara una fecha para realizar la evaluación, la cual tendrá una duración aproximada de 2 horas.
- Se tabularán los resultados obtenidos y se le darán a conocer a todo el personal en un lapso de 5 días hábiles.
- Se hará una nueva reunión para dar a conocer sus respectivos resultados y se les dirá como se mejorarán los aspectos en los que está fallando cada persona y además se establecerán metas para todos.
- Después de un periodo de 6 meses, se evaluará nuevamente a todos para conocer sus mejoras y si fueron capaces de lograr sus metas.
- Se dará un incentivo para las persona que logren alcanzar la meta establecida para mejora (plan).

➤ Como mejorar los resultados

- Informar a los empleados de sus resultados y que ésto les sirva de retroalimentación, además se les informará que tendrán un incentivo cuando mejoren y se procederá a crear un cuadro de honor para el empleado más destacado.
- Realizar capacitaciones 1 vez al mes de los aspectos que necesitan mejora, para que los empleados puedan aumentar su eficiencia.
- Las evaluaciones son calificadas sobre 5 puntos, por lo tanto deberían de obtener por lo menos 4 puntos en cada aspecto para decir que éste es efectivo y que lo desempeñan de manera adecuada, siendo 4 puntos un equivalente al 80%.
- Deben de mejorar al menos 2 aspectos para la siguiente evaluación que se realice.
- Se procederá a evaluar nuevamente al personal para recabar nuevos datos y saber cuánto han mejorado.
- Se dará un incentivo, en este caso puede ser: para los que obtengan una nota de 80 a 89 un bono de Q 150.00, los que obtengan 90 a 100 se les dará un certificado en MAX o CEMACO de Q 400.00 para que lo puedan canjear por lo que ellos deseen.
- El empleado con mayor punteo se colocará en el cuadro de: El empleado más destacado para que esto le sirva de motivación a él y a los demás para alentarlos a que trabajen más arduamente.

Tabla LXXXV. Evaluación 360°

Evaluación 360° del desempeño				
Nombre:		Puesto desempeñado:		
Fecha:				
Descripción: la siguiente evaluación, es retroalimentación y mejora continua de la compañía. Esta evaluación es totalmente confidencial, conteste con absoluta franqueza.				
Evalúe del 1 al 5 los siguientes factores				
1. Nunca	2. Casi Nunca	3. A veces	4. Frecuentemente	5. Siempre
Desempeño laboral				
		Calificación	Comentario	
Realiza su trabajo con dedicación, esforzándose por hacer bien las cosas y motiva a sus compañeros a que también se esfuercen				
Cumple con su trabajo de acuerdo a las metas y objetivos, la calidad de las mismas y los requisitos solicitados por sus acciones.				
Cumple con el horario establecido, realizando sus tareas en el tiempo solicitado y respeta los procesos establecidos.				
Porta el uniforme limpio de la empresa diariamente, utiliza un peinado adecuado, utiliza maquillaje discreto y apropiado (mujeres) / afeitado (hombres) y no utiliza accesorios inadecuados.				
Realiza las tareas diarias de forma eficiente y eficaz, sin abandonar la calidad de las mismas y los requisitos solicitados por sus superiores.				
Actitud				
		Calificación	Comentario	
Defiende los intereses de la empresa y se adhiere a sus lineamientos, respetando las políticas de la empresa y creando una buena imagen para la empresa				
Planea y ejecuta las tareas asignadas con sus compañeros, compartiendo éxitos o fracasos.				
Es capaz de recibir críticas constructivas como parte de la retroalimentación para mejora diaria de su trabajo.				
Busca soluciones sin ser pedidas para ayudar a la mejora diaria de la empresa y realiza sus labores diarias sin necesidad que se las mencionen todos los días.				

Continuación de la tabla LXXXV.

Es íntegro y honesto, comportándose siempre de manera adecuada, respetando a las personas y sus culturas.		
Se dirige con respeto y educación a los demás, desarrollando efectivas relaciones de trabajo y se comunica con los demás utilizando un lenguaje adecuado.		
Habilidad		
	Calificación	Comentario
Puede trabajar bajo condiciones adversas de tiempo o de sobrecarga de tareas, tomando decisiones correctas y se exige a sí mismo un mayor esfuerzo		
Se adapta a nuevos procesos y a nuevas ideas de mejora, sin presentar resistencia al cambio además posee un gusto por utilizar nuevas herramientas que ayuden al crecimiento de la empresa		
Maniobra instrumentos que facilitan su trabajo, como uso de la computadora e impresora y tiene deseos de aprender fácilmente a utilizar cualquier herramienta, si se le proporcionan los medios adecuados.		
Cuando se le presenta alguna adversidad es capaz de solucionarla, identificando los problemas y la raíz de los mismos y aprende de sus errores para que estos no sucedan de nuevo		
Procedimientos internos		
	Calificación	Comentario
Conoce los procesos que involucran su participación, siguiendo los pasos dictados y realizando las tareas en el tiempo adecuado para no crear un atraso en el mismo.		
Respeto las jerarquías de la empresa, sin menospreciar a nadie por su puesto, y le da su lugar a cada quien como es debido		
Se compromete a desempeñar el máximo de su habilidad para finalizar con éxito, eficiencia y eficacia cada proceso		
Mantiene una coordinación efectiva en su trabajo realizado sus tareas ordenadamente y terminándolas en el tiempo estipulado		

Fuente: elaboración propia.

3. PROPUESTA DE AHORRO DE PAPEL

Esta fase consiste en elaborar una propuesta de ahorro de papel y un plan de reciclaje en la empresa Interdis S.A.

➤ Estadísticas Ecológicas

A nivel mundial, la industria del papel consume alrededor de cuatro mil millones de árboles cada año, principalmente eucaliptos y pinos. En Chile, se producen aproximadamente 500 mil toneladas de papel al año y se recupera cerca del 47% por concepto de reciclaje. Por cada tonelada de papel reciclado se ahorran aproximadamente 3 metros cúbicos de espacio en los basureros, lo que lleva en muchos casos, a un ahorro en el aspecto económico también. Con el reciclaje, se ahorra un 25% de energía en el proceso de fabricación y por cada tonelada de papel cartón que se recicla, se evita que se talen 20 árboles.

➤ Ahorro de papel

Al disminuir la tala de árboles, evitamos el calentamiento global, ya que cuando los árboles realizan el proceso de la fotosíntesis, toman el dióxido de carbono junto con el agua para transformarlo en oxígeno.

El dióxido de carbono que se encuentra en las capas inferiores de la atmósfera, es transparente a la luz solar, pero atrapa la radiación infrarroja como calor y lo irradia a la superficie terrestre, produciendo lo que se conoce como efecto invernadero.

Los árboles que se talan para la producción de papel, son generalmente los más grandes y éstos a su vez, son los más necesarios para conservar un hábitat agradable, protegiendo el suelo de la erosión ocasionada por el viento y la lluvia que pueden deformar la capa superficial progresivamente, hasta que pierda sus nutrientes y su capacidad de retención de agua, dejando de ser apto para el desarrollo de la vida vegetal y por lo tanto animal.

El suelo desnudo, está asociado a otros problemas como los escurrimientos excesivos de aguas en las colinas y la extinción de especies habitantes del lugar.

3.1. Determinación del consumo de papel

Para determinar el consumo de papel dentro de la empresa, se le preguntó al encargado de cada equipo de impresión, el consumo de hojas diario y estos datos serán tomados para mes promedio de 30 días, con 22 días hábiles, el consumo, se muestra en la tabla LXXXVI.

Tabla LXXXVI. **Consumo de papel**

Área	Hojas/día	Hojas/mes
Ventas	15	330
Contabilidad	10	220
Telemercadeo	14	308
Gerencia	5	110
Logística	12	264
Servicio técnico	25	550
Tesorería	15	330

Continuación de la tabla LXXXVI.

Sala de ventas	6	132
Total	99	2178

Fuente: elaboración propia.

3.2 Plan de ahorro de papel

El plan de ahorro de papel, consiste en evitar situaciones de desperdicio de papel: bastantes fotocopias e impresiones, las cuales son innecesarias y que además tienen consecuencias al medio ambiente. Este plan es para la empresa Interdis S.A., para que ahorren papel y utilicen prácticas que conlleven un menor uso de papel, como la utilización de correo electrónico, Web, copias a doble cara, reutilización del papel etc.

Tabla LXXXVII. **Plan de ahorro de papel**

Áreas de mejoramiento	Objetivo de reducción	Medidas para reducción de consumo	Ahorro total estimado(hojas)	Responsable(s)
Ventas	10%	Técnica 3R	33	Gerente de ventas
Contabilidad			22	Contralor
Telemarketing			31	Administrador de Tm.
Gerencia			11	Gerente general
Logística			26	Jefe de bodega
Servicio técnico			55	Administrador de S.T.
Tesorería			33	Tesorera
Sala de ventas			13	Administrador de rentas

Fuente: elaboración propia.

3.2.1. Objetivos

- Ahorrar papel dentro de la empresa Interdis S.A. y crear conciencia en los trabajadores, para que ellos puedan practicarlo también en su casa.
- Proteger el medio ambiente, consumiendo menos papel
- Incentivar al personal a utilizar otras prácticas que conlleven a un menor uso de papel.

3.2.2. Propuesta

Para poder reducir el consumo de papel dentro de la empresa, se puede utilizar la estrategia 3R, la cual significa: Reducir, Reutilizar y Reciclar. Lo primero que se hace es reducir el consumo no utilizando papel y utilizarlo solo cuando sea necesario; reutilizar significa usar hojas que ya han sido utilizadas en otro momento, pero que aún tienen un espacio de utilización y reciclar el papel que ya ha sido utilizado para que lo puedan convertir nuevamente en papel para nuevo uso.

3.2.2.1. Reducir

Imprimir o copiar solamente hojas de importancia, las cuales son fundamentales para el funcionamiento de la empresa; si se imprimen varias hojas de un mismo documento, utilizar una misma hoja a doble cara y así gastar una hoja menos.

➤ Revisar textos antes de imprimirlos

- Instalar en la computadora el programa: pdfCreator el cual es gratis y sirve para imprimir en un archivo virtual a extensiones como: pdf y jpg.
- Guardar el archivo como pdf o utilizar el tipo deseado
- Enviar por correo electrónico el reporte o documento que necesita la revisión y aprobación del gerente general, quien puede revisar el reporte y aprobarlo sin utilizar papel.

➤ Evitar imprimir páginas desde internet

- Seleccionar desde Internet los objetos a imprimir y trasladarlos a un procesador de palabras como: Microsoft Word para luego imprimirlos.
- Usar siempre que sea posible el correo electrónico como herramienta de comunicación en reemplazo del papel.
- Al momento de leer un mensaje de correo electrónico, imprimirlo sólo si es imprescindible.
- Utilizar el programa pdfCreator, para crear archivos pdf que son fáciles de manejar.

➤ Firma virtual

Para los archivos que necesiten la firma de algún gerente, es posible firmarlos, pero éstos deben de ir en formato pdf; los pasos a seguir serán descritos a continuación:

- Convertir a formato pdf el archivo, utilizando el pdfCreator

- Enviar por correo electrónico el archivo al gerente para que lo firme.
- Los gerentes de la empresa, poseen teléfonos celulares con sistema operativo Android, el cual posee el programa Adobe Reader, que posee la herramienta: Ink Signatura Tool, la cual es gratis también y sirve para firmar archivos pdf; el gerente puede firmar el archivo y además debe de mantener con bloqueo su teléfono celular, por motivos de seguridad.
- Para el departamento de ventas que necesitan firmar también sus cotizaciones las cuales son entregadas a los clientes, es posible que también firmen virtualmente los archivos y además los envíen por correo electrónico al cliente.
- En lugar de imprimir el *Brochure* de las máquinas para los clientes, es recomendable enviarlos por correo electrónico

Como la empresa Interdis S.A., posee licencia del programa Docuware, que es utilizado dentro de la empresa y en el cual es posible crear firmas y sellos virtuales y su nivel de seguridad es muy alto, porque para insertar las firmas y sellos, necesita una contraseña de protección; por lo cual es posible que en lugar de utilizar el Adobe Reader, sea utilizado el Docuware y lograr la reducción de consumo de papel.

3.2.2.2. Reutilizar

Las hojas que se han utilizado a una sola cara y que ya no servirán más, utilizarlas para que su otra cara del papel, sirva para imprimir o escribir en ellas, y así dejar de consumir otra nueva.

➤ Fotocopiar a 2 caras como norma general

- Imprimir, como norma general, a 2 caras. Imprimir a 2 hojas por cara, para ello configurar los equipos de forma que para algunos trabajos, se puedan imprimir en formato de libro o sea: 4 páginas en una sola hoja de papel, ya que no tiene sentido imprimir material, que no se va a utilizar.
- Utilizar el video-proyector de la sala para realizar reuniones con el personal de la empresa.
- Cuando se utilicen fotocopias de información de importancia que debe ser entregada a los empleados, entregar una copia por cada 2 personas o enviarles vía correo electrónico la información, siempre que sea posible.
- Escanear en lugar de imprimir, siempre que sea posible

Trabajos e informes: no es necesario guardar copias en papel de todos los trabajos e informes, es mejor archívalos en un dispositivo de almacenamiento (USB, disco duro), aunque el documento sea en color, imprimir con escala de grises siempre que sea posible.

➤ Reutilizar las hojas escritas por una cara

Se pueden usar para: imprimir en modo borrador, como hojas para hacer anotaciones a mano y confeccionar tacos para notas, etc. y reciclar el papel utilizado.

3.2.2.3. Reciclar

El papel que ha sido utilizado y que se pretende depositar en botes de desperdicio, depositarlo en las cajas o botes que contendrán solo material para reciclaje, en este caso papel.

Como la empresa Interdis S.A., tiene un convenio con la empresa de reciclaje Red Ecología, que compra el papel que la empresa logra juntar. El papel que la empresa Red Ecológica recicla es:

- Papel de impresión y escritura
- Papel continuo
- Sobres
- Catálogos, folletos, periódicos, revistas, libros
- Carpetas y subcarpetas de papel, o cartulina
- Publicidad
- Envases y embalajes de papel y cartón

➤ Proceso para reciclar

- Cada persona que trabaja en la empresa, juntará papel en su casa (pero solamente de los tipos descritos anteriormente) .
- Lo traerán a la empresa de la manera que se les facilite, lo pueden traer el mismo día que será entregado a la empresa recicladora o juntarlo en la empresa, trayéndolo en cantidades más pequeñas, 5 días antes de que se le entregue a la empresa Red Ecológica.
- El papel será juntado individualmente por persona en las bolsas que se le entregarán a la empresa recicladora: Red Ecológica.
- La empresa Red Ecológica, pagará por cada quintal de papel que le sea entregado.

- Del pago que realice la empresa Red Ecológica, se le dará el 75% al empleado y 25% quedará para la empresa.

3.2.3. Rotulación

Colocar carteles cerca de las fotocopiadoras o equipos multifuncionales o de los lugares de trabajo del personal, para recordarles que se limiten a utilizar el papel, solo en casos de mucha importancia y que no utilicen el papel de mala manera. Los carteles deben llevar frases que llamen la atención, para así incentivar a reducir el consumo de papel.

➤ Frases

- Imprima a doble cara las hojas e imprima si es posible varias páginas en una misma hoja.
- Por cada tonelada de hojas que dejemos de consumir, no se talarán 14 árboles, ahorraremos 15 m³ de agua y 9600 kw de energía eléctrica.

3.3 Resultados

Se obtuvo una tabla de consumo de papel dentro de la empresa Interdis S.A., el cual sirvió de guía para determinar cómo era posible reducir el consumo y en qué cantidad sería posible hacerlo, de lo cual se definieron varias técnicas de reducción, que pueden ser utilizadas para que cada persona dentro de la empresa las utilice con el fin de reducir el consumo de papel.

Se obtuvo un plan de reciclaje, el cual beneficia a la empresa y a los empleados económicamente con el fin de crear conciencia en cada persona que labore dentro de la empresa Interdis S.A. y así poder ser una empresa que colabore con el ambiente.

4. PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA INTERDIS S.A.

Esta fase, consiste en elaborar un plan de capacitación con base en las necesidades de la empresa Interdis S.A., para mejorar el desempeño de los empleados de dicha entidad.

➤ Capacitación

Es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. La necesidad de capacitación, surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente. Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño o descripciones de perfil de puesto.

➤ Donde aplicar la capacitación

- **Inducción:** es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El Departamento de Recursos Humanos, establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.
- **Entrenamiento:** se aplica al personal operativo, en general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación, se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones o cuando

se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo, deberían ser puestas por escrito.

- **Formación básica:** Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización. Se toma en general profesionales jóvenes, que reciben instrucción completa sobre la empresa y luego reciben destino. Son los "oficiales" del futuro.
- **Desarrollo de jefes:** Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes, que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa, se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia.
Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones y otros.

4.1. Plan de capacitación

Como consecuencia de la evaluación 360 grados que se llevó a cabo dentro de la empresa Interdis S.A., con todos los integrantes y las observaciones del gerente general, se observó en los resultados, la necesidad de capacitar al personal en algunos temas, los cuales están en la siguiente página:

Tabla LXXXVIII. **Temas a mejorar**

Necesitan mejora inmediata
Falta de compromiso con la empresa y compañeros
Uso excesivo de papel
Manipulación de cargas
Servicio al cliente

Fuente: elaboración propia.

Los temas descritos anteriormente, son los más importantes y los que necesitan ser tratados de inmediato para mejorar el desempeño de los empleados.

Luego de una junta que se tuvo con el gerente general de la empresa Interdis S.A., se tomó la decisión de llevar a cabo la capacitación: ahorro de papel.

Tabla LXXXIX. **Plan de capacitación**

Tema	Involucrados	Frecuencia de capacitación	Recursos	Responsable
Trabajo en equipo	Toda la empresa	Cada 3 meses	Cañonera, computadora	Desarrollo organizacional
Ahorro de papel	Toda la empresa	Cada 6 meses	Cañonera, computadora	Desarrollo organizacional
Manipulación de cargas	Logística	Cada 6 meses	Cañonera, computadora	Gerente administrativo
Servicio al cliente	Toda la empresa	Cada 3 meses	Cañonera, computadora	Desarrollo organizacional
Organización de la empresa	Toda la empresa	Cada 12 meses	Cañonera, computadora, impresora y papel	Desarrollo organizacional

Fuente: elaboración propia.

Para llevar a cabo la capacitación del personal de la empresa Interdis S.A., se procede a realizar una presentación en Microsoft PowerPoint y se hará la presentación con cañonera y también se les enviará el material en un correo electrónico.

La capacitación consiste, en dar a conocer al personal de la empresa Interdis S.A., la importancia del ahorro de papel, de los métodos que se pueden utilizar para no utilizar papel y así consumir menos papel y además del plan de reciclaje que se beneficiara a los empleados y a la empresa misma.

La capacitación se hará en grupos, ya que las labores no pueden ser detenidas, se planeará con cada jefe de área la programación de la reunión. Consistirá en una breve introducción de lo que es reciclar y se les dará a conocer los beneficios para el medio ambiente y para tratar de que todos hagan conciencia en el tema y puedan aplicarlo dentro y fuera de la empresa.

La programación para la capacitación del ahorro de papel, será la siguiente:

Tabla XC. Programación de capacitación

	Telemarketing	Ventas y contabilidad	Logística	Servicio técnico
Capacitación 1	12/09/2012	12/09/2012	13/09/2012	13/09/2012
Capacitación 2	11/03/2013	11/03/2013	12/03/2013	12/03/2013
Capacitación 3	12/09/2013	12/09/2013	13/09/2013	13/09/2013
Capacitación 4	17/03/2014	17/03/2014	18/03/2014	18/03/2014
Capacitación 5	16/09/2014	16/09/2014	17/09/2014	17/09/2014

Fuente: elaboración propia.

4.2. Resultados

Se realizó la presentación de cómo ahorrar papel, dicha presentación se llevó a cabo en el salón destinado por la empresa Interdis S.A., para reuniones, en dicha presentación se encontraban presentes los empleados divididos en grupos como se observa en la tabla XC.

Para realizar la presentación, se utilizó una cañonera y una laptop, equipo que es propiedad de la empresa. El desarrollo de la presentación, tuvo una duración media de 30 minutos, por cada grupo, en la cual se les concedió la palabra a los espectadores para que hicieran sus comentario, opiniones u observaciones sobre la misma.

CONCLUSIONES

1. La empresa Interdis S.A., tiene deficiencias en el control de empleados y procedimientos, ya que no posee documentos apropiados que le regulen sus actividades desde la contratación del personal, hasta la realización de sus operaciones, por lo que la implementación de un sistema administrativo, es lo que necesitaba dicha empresa para mejorar sus actividades.
2. Actualmente, la empresa cuenta únicamente con 4 perfiles de puestos y un documento que estipula las políticas y valores, a los cuales se deben de regir el personal que integra dicha entidad. Derivado de esto, se creó el perfil de 27 puestos diferentes y se actualizaron los 4 ya existentes, contando actualmente con 31 perfiles distintos; se actualizaron las políticas existentes, tomando en cuenta principalmente la situación actual del mercado, haciendo entrega a cada empleado el contenido de dichos documentos ya actualizados.
3. Se analizó la estructura organizacional actual de la empresa y se determinaron errores, por lo que se propuso y se creó un nuevo organigrama, documentando cada uno de los cambios en la estructura organizacional, así como los diagramas de procedimientos de las operaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa.
4. Partiendo de los acuerdos del nivel de servicio actuales de la empresa, se discutió con cada jefe de área, según el acuerdo respectivo, la forma en que deben trabajar, se actualizaron, haciendo un total de 5 acuerdos

del nivel de servicio que norman la forma de trabajar internamente entre los departamentos.

5. Como la empresa no tenía ningún método de evaluación del desempeño, se propusieron los métodos: KPI y 360 grados, el primero ayudará a evaluar mensualmente el desempeño de cada empleado y les servirá de retroalimentación para poder desempeñarse de mejor manera, el segundo se realizará cada 6 meses y ayudará para tener una mejor relación entre compañeros y jefes.
6. Se creó un plan de ahorro de papel, que utilizará la técnica 3R, la cual significa reducir, reutilizar y reciclar para que los empleados hagan conciencia en el consumo de papel y puedan utilizarlo en menor cantidad, además se contemplo que el reciclaje que la empresa hace con el papel que desecha, también puedan los empleados traer de sus casas papel para reciclar y ganar el 75% del total que recibe la empresa por bolsa reciclada.
7. Se capacitó a todo el personal en el tema de ahorro de papel y se les dio a conocer métodos para ahorrar, los cuales están descritos en el capítulo 3, la presentación se hizo en el portal prezi.com y tuvo una duración para cada grupo de 30 min, siendo un total de 4 grupos y se hizo en 2 días para no interrumpir las actividades diarias.

RECOMENDACIONES

1. Derivado de los objetivos y conclusiones a las que se han llegado, la entidad Interdis S.A., debe informar a todo el personal, las políticas, procedimientos y jerarquías de la empresa, para que conozcan los lineamientos a los que se deben apegar y la manera en que deben de desempeñar sus labores para mejorar el trabajo y así tener un crecimiento.
2. La empresa Interdis S.A., debe poner en práctica los métodos de evaluación KPI y 360 grados, para poder controlar el desempeño de los empleados y que mejoren a nivel personal y laboral, ya que ésto le dará a la empresa el conocimiento de las fortalezas que reúne cada empleado, para que crezcan dentro de la misma optando a un cargo superior como recompensa a sus buenos resultados.
3. Revisar la redacción de la misión y visión, ya que son el camino al cual la empresa se dirige.

BIBLIOGRAFÍA

1. CALDERÓN UMAÑA, Silvia; ORTEGA VINDAS, Jorge. *Guía para elaboración de diagramas de flujo*. Ministerio de planificación nacional y política económica. [Ref. julio 2009]. <<http://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/6a88ebe4-da9f-4b6a-b366-425dd6371a97/guia-elaboracion-diagramas-flujo-2009.pdf>>.
2. Comisión Permanente de Contingencias (COPECO). *Manual de descripción de puestos y funciones*. [En línea]. Honduras. <http://copeco.gob.hn/t/sites/default/files/1_-_DESCRIPCION_DE_PUESTOS_Y_FUNCIONES_DE_LA_DIRECCION_VERSION_FINAL_2010_0.pdf>. [Consulta: 20 de marzo de 2012].
3. GARCÍA CRIOLLO, Roberto. *Estudio del trabajo*. 2a ed. México: McGraw-Hill, 2005. 459 p.
4. HEIZER, Jay; RENDER, Barry. *Dirección de la Producción, Decisiones Tácticas*. 6a ed. España: Prentice-Hall, 2001. 489 p.
5. HUTT, Gabriela; MARMIROLI M. Belen. *Estructura organizacional*. [En línea]. <<http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>>. [Consulta: 13 de abril de 2012].

6. ISO 9000-2005. *Sistemas de gestión de la calidad: Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO. 2005. 42 p.
7. NIEBEL, Benjamin; FREIVALDS, Andris. *Ingeniería Industrial, métodos estándares y diseño del trabajo*. 12a ed. México: Alfaomega, 2004. 546 p.
8. Raumedes. *¿Qué es el Key Performance Indicator?*. [En línea]. [Ref. mayo 5 de 2011]. Disponible en la web: <<http://www.zumodemarketing.com/que-es-el-key-performance-indicator-kpi/>>.