



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

**MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LLANTAS Y
REENCAUCHES, S. A. (LLANRESA)**

Amanda-Reneé Judith Choc Samayoa

Asesorado por la Ma. Inga. Sigrid Alitza Calderón de León

Guatemala, abril de 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA
LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A. (LLANRESA)**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

AMANDA-RENEÉ JUDITH CHOC SAMAYOA

ASESORADO POR LA MA. INGA. SIGRID ALITZA CALDERÓN DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, MAYO DE 2015

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

| | |
|------------|--|
| DECANO | Ing. Angel Roberto Sic García |
| VOCAL I | |
| VOCAL II | Ing. Pablo Christian de León Rodríguez |
| VOCAL III | Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa |
| VOCAL IV | Br. Narda Lucía Pacay Barrientos |
| VOCAL V | Br. Walter Rafael Véliz Muñoz |
| SECRETARIO | Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez |

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

| | |
|-------------|--------------------------------------|
| DECANO | Ing. Murphy Olympto Paiz Recinos |
| EXAMINADOR | Ing. César Ernesto Urquizú Rodas |
| EXAMINADORA | Inga. Sigrid Alitza Calderón de León |
| EXAMINADOR | Ing. Jaime Humberto Batten Esquivel |
| 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:

MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A. (LLANRESA)

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 21 de octubre de 2011.

Amanda-Reneé Judith Choc Samayoa



Guatemala, 13 de marzo de 2015.
REF.EPS.DOC.219.03.2015.

Ingeniero
Silvio José Rodríguez Serrano
Director Unidad de EPS
Facultad de Ingeniería
Presente

Estimado Ing. Rodríguez Serrano.


Por este medio atentamente le informo que como Asesora-Supervisora de la Práctica del Ejercicio Profesional Supervisado, (E.P.S) de la estudiante universitaria de la Carrera de Ingeniería Industrial, **Amanda-Reneé Choc Samayoa**, Carné No. **200819375** procedí a revisar el informe final, cuyo título es: **MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S.A. (LLANRESA)**.

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. Sigrid Alitza Calderón de León
Asesora-Supervisora de EPS
Área de Ingeniería Mecánica Industrial



SACdL/ra



Guatemala, 13 de marzo de 2015.
REF.EPS.D.129.03.2015

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 **MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S.A. (LLANRESA)**, que fue desarrollado por la estudiante universitaria, **Amanda-Reneé Choc Samayoa** quien fue debidamente asesorado y supervisado por el Inga. Sigrid Alitza Calderón de León.

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 Director, apruebo su contenido solicitándole darle el tramite respectivo.

Sin otro particular, me es grato suscribirme.

Atentamente,
"Id y Enseñad a Todos"

Ing. Silvio José Rodríguez Serrano
Director Unidad de EPS

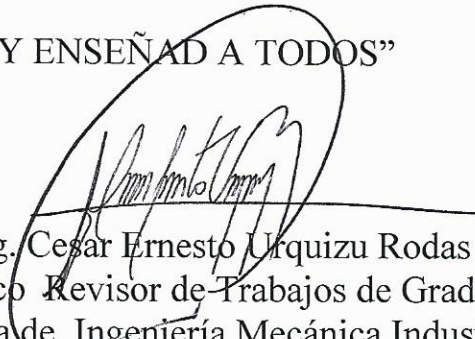
SJRS/ra





Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S.A. (LLANRESA)**, presentado por la estudiante universitaria **Amanda-Reneé Choc Samayoa**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial




Guatemala, marzo de 2015.

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S.A. (LLANRESA)**, presentado por la estudiante universitaria **Amanda-Reneé Judith Choc Samayoa**, 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, mayo de 2015.

/mgp



DTG. 231.2015

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: **MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A. (LLANRESA)**, presentado por la estudiante universitaria: **Amanda-Reneé Judith Choc Samayoa**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. Angel Roberto Sic García
Decano

Guatemala, 26 de mayo de 2015



/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por darme la vida, sabiduría y fuerzas para cumplir mis sueños.
- Mis padres** Por todo el apoyo incondicional que recibí de ellos desde el inicio de mis estudios; su confianza y amor fue parte importante de mi carrera.
- Mi esposo** Por su apoyo y amor incondicional, su motivación y nunca dejar de creer en mí.
- Mis hermanos** Por compartir este éxito en mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

| | |
|---|---|
| Universidad de San Carlos de Guatemala | Por haberme dado la oportunidad de aprender todos estos años en tan prestigiosa casa de estudios. |
| Facultad de Ingeniería | Por haber participado durante toda mi formación académica. |
| Inga. Sigrid Alitza Calderón de León | Por su valiosa asesoría, colaboración y apoyo durante la realización del ejercicio profesional. |
| Llantas y Reencauches, S. A. | Por darme la oportunidad de realizar mi ejercicio profesional en tan prestigiosa empresa. |
| Angélica Villatoro | Por brindar su valioso apoyo, tiempo y colaboración en el transcurso del ejercicio profesional. |

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| ÍNDICE DE ILUSTRACIONES..... | VII |
| LISTA DE SÍMBOLOS | XIII |
| GLOSARIO | XV |
| RESUMEN..... | XVII |
| OBJETIVOS..... | XIX |
| INTRODUCCIÓN | XXI |
| | |
| 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A. | 1 |
| 1.1. Descripción..... | 1 |
| 1.2. Misión | 1 |
| 1.3. Visión..... | 2 |
| 1.4. Valores | 2 |
| 1.5. Objetivos..... | 3 |
| 1.6. Organigrama..... | 4 |
| | |
| 2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A. | 7 |
| 2.1. Situación actual de la empresa..... | 7 |
| 2.1.1. Análisis FODA | 8 |
| 2.1.1.1. Estrategias | 9 |
| 2.1.2. Identificación del problema | 11 |
| 2.1.3. Árbol de problemas..... | 11 |
| 2.1.4. Árbol de objetivos | 12 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.1.5. | Análisis de alternativas..... | 13 |
| 2.1.6. | Matriz de marco lógico | 15 |
| 2.2. | Manual de políticas para el área de Recursos Humanos | 17 |
| 2.2.1. | Diseño estructural de políticas | 17 |
| 2.2.1.1. | Definición | 19 |
| 2.2.1.2. | Procedimiento | 19 |
| 2.2.1.3. | Responsables | 19 |
| 2.2.1.4. | Amonestaciones | 19 |
| 2.2.2. | Documentación previa..... | 20 |
| 2.2.2.1. | Clasificación de políticas existentes..... | 20 |
| 2.2.2.2. | Actualización de políticas..... | 20 |
| 2.2.3. | Nuevas políticas | 21 |
| 2.2.3.1. | Diseño de políticas..... | 21 |
| 2.2.4. | Definir objetivos y alcances del Manual de políticas | 22 |
| 2.2.5. | Costos de implementación del Manual de políticas | 23 |
| 2.3. | Manual de procedimientos | 24 |
| 2.3.1. | Diseño estructural de Manual de procedimientos..... | 25 |
| 2.3.1.1. | Diagrama de flujo..... | 25 |
| 2.3.1.2. | Definiciones | 26 |
| 2.3.1.3. | Descripción del procedimiento | 27 |
| 2.3.1.4. | Responsabilidades..... | 27 |
| 2.3.2. | Documentación previa..... | 27 |
| 2.3.2.1. | Clasificación de procedimientos existentes..... | 27 |
| 2.3.2.2. | Actualización de procedimientos | 29 |
| 2.3.3. | Nuevos procedimientos | 68 |
| 2.3.3.1. | Diseño de procedimientos | 68 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 2.3.4. | Definir objetivos y alcances del Manual de procedimientos | 73 |
| 2.3.5. | Costos de implementación del Manual de procedimientos | 74 |
| 2.4. | Manual de organización..... | 75 |
| 2.4.1. | Diseño del Manual de organización | 76 |
| 2.4.1.1. | Antecedentes | 76 |
| 2.4.1.2. | Legislación | 82 |
| 2.4.1.3. | Estructura..... | 84 |
| 2.4.1.4. | Organigrama | 85 |
| 2.4.1.5. | Funciones organizacionales..... | 86 |
| 2.4.2. | Definir objetivos y alcances | 116 |
| 2.4.3. | Costos de implementación del Manual de organización | 117 |
| 2.5. | Manual de historia de la organización | 118 |
| 2.5.1. | Diseño del Manual de historia de la organización.. | 119 |
| 2.5.1.1. | Creación de la empresa | 119 |
| 2.5.1.2. | Crecimiento | 121 |
| 2.5.1.3. | Logros y premios alcanzados..... | 132 |
| 2.5.1.4. | Objetivos de la empresa Llantas y Reencauches, S. A. | 133 |
| 2.5.1.5. | Composición actual..... | 133 |
| 2.5.2. | Definir objetivos y alcances del Manual de historia de la organización | 134 |
| 2.5.3. | Costos de implementación del Manual de historia de la organización..... | 135 |
| 2.6. | Evaluaciones de desempeño..... | 137 |
| 2.6.1. | Diseño de evaluaciones..... | 137 |
| 2.6.1.1. | Retroalimentación | 137 |

| | | | |
|------|----------|--|-----|
| | 2.6.1.2. | 360 grados..... | 140 |
| | 2.6.1.3. | Manejo por objetivos..... | 141 |
| | 2.6.1.4. | Criterios de calificación..... | 143 |
| | 2.6.2. | Programación de evaluaciones | 144 |
| | 2.6.3. | Resultados | 144 |
| | 2.6.3.1. | Estadísticas de resultados | 145 |
| | 2.6.3.2. | Análisis de resultados..... | 158 |
| 2.7. | | Plan de incentivos y penalizaciones..... | 160 |
| | 2.7.1. | Diseño | 161 |
| | 2.7.2. | Implementación | 165 |
| | 2.7.3. | Resultados | 168 |
| | 2.7.3.1. | Estadísticas de resultados | 168 |
| | 2.7.3.2. | Análisis de resultados..... | 169 |
| 2.8. | | Clima organizacional..... | 169 |
| | 2.8.1. | Diseño | 170 |
| | 2.8.2. | Implementación | 175 |
| | 2.8.3. | Resultados | 175 |
| | 2.8.3.1. | Estadísticas de resultados | 175 |
| | 2.8.3.2. | Análisis de resultados..... | 184 |
| 3. | | FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN DE AHORRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA..... | 195 |
| | 3.1. | Situación actual de la empresa | 195 |
| | 3.2. | Plan de ahorro propuesto..... | 201 |
| | 3.2.1. | Técnicas para disminuir el consumo de energía | 202 |
| | 3.2.2. | Beneficios de la reducción en el consumo de energía | 204 |
| | 3.3. | Costos de la propuesta | 208 |

| | | |
|------|--|-----|
| 4. | FASE DE DOCENCIA. CAPACITACIÓN | 209 |
| 4.1. | Diagnóstico de necesidades de capacitación | 209 |
| 4.2. | Planificación de capacitaciones..... | 209 |
| 4.3. | Programa de capacitaciones | 211 |
| 4.4. | Evaluación de capacitaciones | 213 |
| 5. | RESULTADOS DE EVALUACIÓN | 215 |
| | CONCLUSIONES | 223 |
| | RECOMENDACIONES | 225 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 227 |
| | APÉNDICE..... | 229 |
| | ANEXOS | 279 |

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

| | | |
|-----|---|-----|
| 1. | Organigrama | 5 |
| 2. | Árbol de problemas | 12 |
| 3. | Árbol de objetivos..... | 13 |
| 4. | Formato de políticas..... | 18 |
| 5. | Procedimiento de registro de gastos de compras al crédito..... | 30 |
| 6. | Procedimiento de registro de gastos compras al contado..... | 36 |
| 7. | Procedimiento de registro de gastos compras al contado caja chica | 40 |
| 8. | Procedimiento de liquidación de cobros..... | 46 |
| 9. | Procedimiento de solicitud de pagos..... | 50 |
| 10. | Procedimiento de pago de impuestos de importación..... | 55 |
| 11. | Procedimiento de pago de servicios generales..... | 59 |
| 12. | Procedimiento de transporte parte 1 | 64 |
| 13. | Procedimiento de transporte parte 2 | 65 |
| 14. | Procedimiento de revisión y cálculo de impuestos..... | 69 |
| 15. | Instalaciones Llanresa..... | 82 |
| 16. | Jerarquía organizacional | 84 |
| 17. | Instalaciones Llanresa inicialmente..... | 119 |
| 18. | Llanresa Escuintla | 121 |
| 19. | Llanresa Mazatenango..... | 122 |
| 20. | Llanresa Cobán..... | 122 |
| 21. | Llanresa Jutiapa | 123 |
| 22. | Llanresa Petén | 123 |
| 23. | Centro de Servicio Aguilar Batrés | 124 |

| | | |
|-----|---|-----|
| 24. | Centro de Servicio José Milla | 124 |
| 25. | Llanresa Puerto Barrios | 125 |
| 26. | Centro de Servicio Roosevelt | 125 |
| 27. | Centro de Servicio El Puente | 126 |
| 28. | Llanresa Quetzaltenango | 126 |
| 29. | Llanresa Teculután | 127 |
| 30. | Centro de Servicio Puerta Parada | 127 |
| 31. | Centro de Servicio El Carmen | 128 |
| 32. | Centro de servicio km 8,5 | 129 |
| 33. | Centro de servicio Roosevelt Express | 129 |
| 34. | Centro de Servicio Chimaltenango | 130 |
| 35. | Centro de Servicio San Cristóbal | 131 |
| 36. | Llanresa Chiquimula | 131 |
| 37. | Evaluación de desempeño método Feedback | 138 |
| 38. | Criterios de evaluación de desempeño | 139 |
| 39. | Evaluación de desempeño método 360° | 140 |
| 40. | Agencia Chimaltenango | 146 |
| 41. | Agencia El Puente | 146 |
| 42. | Agencia Aguilar Batres | 147 |
| 43. | Agencia Roosevelt | 147 |
| 44. | Agencia José Milla | 148 |
| 45. | Agencia Puerta Parada | 148 |
| 46. | Agencia Roosevelt Express | 149 |
| 47. | Agencia San Cristóbal | 149 |
| 48. | Agencia Km 8,5 | 150 |
| 49. | Agencia Villa Nueva | 150 |
| 50. | Agencia Escuintla | 151 |
| 51. | Agencia Mazatenango | 151 |
| 52. | Agencia Teculután | 152 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 53. | Agencia Puerto Barrios | 152 |
| 54. | Agencia Chiquimula | 153 |
| 55. | Agencia Cobán..... | 153 |
| 56. | Agencia Jutiapa..... | 154 |
| 57. | Agencia Quetzaltenango..... | 154 |
| 58. | Agencia Petén..... | 155 |
| 59. | Departamento de Computo | 155 |
| 60. | Departamento de Créditos y Cobros..... | 156 |
| 61. | Departamento de Logística | 156 |
| 62. | Producción | 157 |
| 63. | Departamento de Contabilidad..... | 157 |
| 64. | Estadística Resumen Evaluaciones de Desempeño | 160 |
| 65. | Diploma de reconocimiento..... | 162 |
| 66. | Diseño de la carta de reconocimiento | 163 |
| 67. | Carta de motivación para aquellos que no llegaron al porcentaje de éxito requerido | 164 |
| 68. | Tarjeta de motivación..... | 165 |
| 69. | Créditos y Cobros e Informática..... | 166 |
| 70. | Contabilidad, bodega, producción y centro de servicio Villa Nueva | 167 |
| 71. | Aumento de desempeño y actitud..... | 168 |
| 72. | Estadística de autoridad, liderazgo y actitud del jefe inmediato | 176 |
| 73. | Estadística de seguridad industrial y condiciones de trabajo | 177 |
| 74. | Estadística motivación y reconocimiento..... | 179 |
| 75. | Estadísticas trabajo en equipo, coordinación y cooperación..... | 180 |
| 76. | Estadísticas compañerismo y comunicación..... | 181 |
| 77. | Estadísticas funciones y responsabilidades | 182 |
| 78. | Estadísticas beneficios y prestaciones..... | 183 |
| 79. | Estadística estructura y procesos bien definidos | 184 |
| 80. | Asistencia primer grupo..... | 217 |

| | | |
|-----|--|-----|
| 81. | Actividad “Recoge mi tiradero” primer grupo | 218 |
| 82. | Actividad “El tren” primer grupo | 219 |
| 83. | Actividad “Llegar a la Isla” primer grupo | 219 |
| 84. | Asistencia segundo grupo..... | 220 |
| 85. | Actividad “Recoge mi tiradero” segundo grupo | 220 |
| 86. | Actividad “El tren” segundo grupo..... | 221 |
| 87. | Actividad “Llegar a la isla” segundo grupo | 221 |

TABLAS

| | | |
|--------|--|-----|
| I. | FODA | 9 |
| II. | Matriz FODA | 10 |
| III. | Análisis de alternativas | 15 |
| IV. | Matriz de marco lógico | 16 |
| V. | Costo de impresión por unidad | 24 |
| VI. | Costo de implementación del Manual de políticas | 24 |
| VII. | Signos universales | 26 |
| VIII. | Costo de impresión por unidad | 75 |
| IX. | Costo de implementación del Manual de procedimientos | 75 |
| X. | Gerencia general..... | 86 |
| XI. | Subgerencia general | 87 |
| XII. | Dirección comercial..... | 89 |
| XIII. | Gerencia Administrativa | 92 |
| XIV. | Auditoria Interna Corporativa | 93 |
| XV. | Departamento de Créditos y Cobros..... | 95 |
| XVI. | Departamento de Contabilidad | 97 |
| XVII. | Departamento de Informática..... | 98 |
| XVIII. | Departamento de Logística | 99 |
| XIX. | Departamento de Estudios..... | 102 |

| | | |
|----------|--|-----|
| XX. | Departamento de Inventarios | 104 |
| XXI. | Departamento de Recursos Humanos | 105 |
| XXII. | Departamento de Servicios | 107 |
| XXIII. | Departamento de Producción..... | 110 |
| XXIV. | Departamento de Mantenimiento de Edificios | 115 |
| XXV. | Costo de impresión por unidad..... | 118 |
| XXVI. | Costo de implementación del Manual de organización | 118 |
| XXVII. | Costo de impresión por unidad..... | 136 |
| XXVIII. | Costo de implementación del Manual de historia de la organización | 136 |
| XXIX. | Criterios de evaluados punto desempeño laboral | 139 |
| XXX. | Resumen de resultados de las evaluaciones de desempeño..... | 144 |
| XXXI. | Categorías de empleados | 159 |
| XXXII. | Evaluación del clima organizacional..... | 170 |
| XXXIII. | Autoridad, liderazgo y actitud del jefe inmediato | 176 |
| XXXIV. | Seguridad industrial y condiciones de trabajo | 177 |
| XXXV. | Motivación y reconocimiento | 178 |
| XXXVI. | Trabajo en equipo, coordinación y cooperación | 179 |
| XXXVII. | Compañerismo, comunicación | 180 |
| XXXVIII. | Funciones y responsabilidades | 181 |
| XXXIX. | Beneficios y prestaciones..... | 182 |
| XL. | Estructura y procesos bien definidos..... | 183 |
| XLI. | Kilowatts consumido al mes por luminarias..... | 196 |
| XLII. | Horas de funcionamiento aparatos electrónicos..... | 197 |
| XLIII. | kilowatts consumido al mes por aparatos eléctricos..... | 198 |
| XLIV. | Consumo vampiro en aparatos eléctricos | 198 |
| XLV. | kilowatts total consumido al mes | 199 |
| XLVI. | Consumo anual de la empresa en los últimos 5 años | 199 |
| XLVII. | Gasto por luminaria y aparatos | 200 |

| | | |
|---------|--|-----|
| XLVIII. | Tabla de equivalencia de lúmenes..... | 201 |
| XLIX. | Plan de mejora..... | 202 |
| L. | Ahorro en iluminación al día con los cambios a led | 204 |
| LI. | Ahorro mensual en aparatos eléctricos..... | 204 |
| LII. | Ahorro en gasto por luminaria y aparatos para la empresa | 205 |
| LIII. | Costo de inversión | 208 |
| LIV. | Planificación capacitación trabajo en equipo | 210 |
| LV. | Programa de capacitación trabajo en equipo..... | 211 |
| LVI. | Formato de evaluación de capacitación..... | 213 |
| LVII. | Resultados evaluación de capacitación 24 de octubre | 215 |
| LVIII. | Resultados evaluación de capacitación 25 de octubre | 216 |

LISTA DE SÍMBOLOS

| Símbolo | Significado |
|----------------|--------------------------|
| A1 | Amenaza 1 |
| A2 | Amenaza 2 |
| A3 | Amenaza 3 |
| cm | Centímetro |
| D1 | Debilidades 1 |
| D2 | Debilidades 2 |
| D3 | Debilidades 3 |
| \$/kWh | Dólar por kilo Watt hora |
| E1 | Estrategia 1 |
| E2 | Estrategia 2 |
| E3 | Estrategia 3 |
| E4 | Estrategia 4 |
| E5 | Estrategia 5 |
| E6 | Estrategia 6 |
| F1 | Fortaleza 1 |
| F2 | Fortaleza 2 |
| F3 | Fortaleza 3 |
| H | Horas |
| Km | Kilómetro |
| kW | Kilowatt |
| kWh | Kilowatt hora |
| Núm. | Número |
| O1 | Oportunidad 1 |

| | |
|--------------|-----------------------------|
| O2 | Oportunidad 2 |
| O3 | Oportunidad 3 |
| % | Porcentaje |
| Pts. | Puntos |
| Q | Quetzales |
| Q/kWh | Quetzales por kilowatt hora |
| S. A. | Sociedad Anónima |
| W | Watt |

GLOSARIO

| | |
|--------------------|---|
| Alcance | Capacidad de cubrir un espacio determinado. |
| Depto. | Departamento. |
| Diseño | Esquema que se realiza antes de concretar algo. |
| FODA | Herramienta de análisis que permite conformar la situación actual del objeto de estudio. |
| Flujograma | Representación gráfica de algún proceso o procedimiento que sigue una secuencia lógica y ordenada. |
| IGSS | Instituto Guatemalteco de Seguridad Social. |
| IUSI | Impuesto único sobre inmuebles. |
| Manual | Instrumento administrativo que contiene, en forma explícita y ordenada, información de algo específico que bien pueden ser procedimientos, políticas, objetivos, historia, entre otros. |
| Matriz FODA | Técnica de planeación estratégica que permite crear estrategias. Significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas. |

| | |
|----------------------|--|
| Norma | Regla que debe ser respetada y que impone un modo de conducta. |
| Objetivo | Propósito a alcanzar. |
| Organigrama | Representación gráfica de la organización de una empresa que muestra las relaciones que existen entre los diferentes niveles de jerarquía. |
| Política | Recurso que comunica a los colaboradores de una empresa los principios de la misma y rige la conducta de estos. |
| Procedimiento | Conjunto de operaciones que deben realizarse de la misma forma para obtener los mismos resultados. |
| Proceso | Secuencia de pasos relacionados entre si, cuyo objetivo es lograr un resultado específico. |
| RH | Recursos Humanos. |
| SAT | Superintendencia de Administración Tributaria. |

RESUMEN

Actualmente es necesario que las empresas se vuelvan competitivas y mejoren continuamente, por esto deben contar con diferentes manuales que documenten todos los procedimientos, procesos, normas y políticas que se manejan internamente, así como la historia, crecimiento, logros, funciones organizacionales, entre otros. Es por esto que la empresa Llantas y Reencauches, S. A. se ha propuesto llevar a cabo una mejora continua en las áreas de trabajo más importantes, para que cuenten con manuales de procedimientos, ya que esto facilitará las actividades de cada uno, en el proceso de inducción y de esta forma lograr estandarizar los procedimientos.

También el diseño de un Manual de políticas, para establecer las normas que regirán todas las acciones dentro de la empresa; un Manual de organización, que será elemental para detallar toda la información empresarial y planeación estratégica que describirán hacia dónde va la empresa y un Manual de historia de la organización, fundamental para ejecutar los programas de inducción.

Además, como parte de la mejora continua, se diseña y planea la ejecución de un programa de evaluaciones de desempeño, de plan de incentivos y penalizaciones, de capacitación y de clima organizacional; ya que la falta de estos ha llevado a los colaboradores a acomodarse en los puestos de trabajo sin hacer más para mejorar el ambiente de trabajo, las ventas y por ende, los ingresos a la empresa. Como parte de la fase de investigación se realiza un análisis sobre el consumo de energía eléctrica, planteando una propuesta de ahorro energético.

OBJETIVOS

General

Diseño y elaboración de manuales administrativos de la empresa Llantas y Reencauches, S. A.

Específicos

1. Aplicar herramientas de ingeniería para el estudio de la situación actual de la empresa y para el diseño de los manuales.
2. Obtener toda la información necesaria por medio de investigación para la creación de cada uno de los manuales.
3. Diseñar y elaborar un Manual de políticas, un Manual de historia de la organización y un Manual de organización.
4. Actualizar el Manual de procedimientos para las áreas administrativas de la empresa (Créditos y Cobros, Logística y Contabilidad).
5. Diseñar e implementar las evaluaciones de desempeño y el clima organizacional en el personal de la empresa.

INTRODUCCIÓN

El proyecto busca obtener resultados objetivos a corto, mediano y largo plazo en la empresa Llantas y Reencauches, S. A., asimismo mejorar el desempeño del personal y el clima organizacional a través de la implementación de manuales y seguimiento a evaluaciones,

Como parte de la fase de servicio técnico, los manuales administrativos en una organización facilitan la comunicación y coordinación para transmitir en forma ordenada la información de la organización, las instrucciones y lineamientos necesarios para el desempeño correcto de sus tareas, asimismo, facilitar el proceso de inducción y capacitación que el Departamento de Recursos Humanos lleva a cabo.

Además, los manuales de políticas, de organización y de historia de la organización dan directrices a los nuevos colaboradores de la misma forma que proporcionan al personal una visión de la organización y su cultura, esto facilita su adaptación y ambientación laboral. Para lograr esto se requiere brindar los conocimientos necesarios por medio de la documentación de todos los procedimientos y políticas a seguir, capacitaciones al personal, para crear cambios en la mentalidad de mejoramiento continuo en sus prácticas laborales; siendo esto, trabajo de toda la organización.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

1.1. Descripción

La empresa Llantas y Reencauches, S. A. más conocida por su nombre comercial, cuyas oficinas centrales y planta de producción de llanta reencauchada están ubicadas en el kilómetro. 15;5 ruta al Pacífico, del municipio de Villa Nueva, departamento de Guatemala. Esta ubicación es punto estratégico en el área sur debido a las negociaciones con los ingenios además del fácil acceso a diferentes puntos del país.

La empresa dio inicio en el reencauche en 1987 con 20 colaboradores, a la fecha ya cuenta con 27 años de estar en el mercado de llantas para todo tipo de vehículo, posee 20 centros de servicio, a nivel metropolitano y regional, dedicándose al reencauche de llanta de camión, industrial y agrícola, a la venta de llanta nueva para vehículo liviano y pesado, servicios mecánicos, de balanceo, de alineación, de frenos, diagnósticos a vehículos, entre otros.

Se ha convertido en una fuente importante de trabajo para más de 300 personas a nivel nacional, ya que es una de las plantas de producción de reencauche más grandes de Guatemala.

1.2. Misión

“Lograr que nuestros clientes conduzcan confiadamente su vehículo, por medio de la calidad de los productos, servicios y asesoría que proveemos,

velando por la rentabilidad de nuestros socios estratégicos y el desarrollo de nuestros colaboradores”¹.

1.3. Visión

“Ser líder regional en la fabricación y comercialización de productos y servicios automotrices”².

1.4. Valores

- “Trabajo en equipo: se traduce en una suma de ideas y proyectos conjuntos que hacen que la empresa funcione eficazmente, implica entenderse y comprometerse con todos los miembros de la empresa”³.
- “Honestidad: es un valor o cualidad propia de los seres humanos que tiene una estrecha relación con los principios de verdad y justicia y con la integridad moral. Una persona honesta es aquella que procura siempre anteponer la verdad en sus pensamientos, expresiones y acciones”⁴.
- “Innovación: es el conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, y por primera vez, de nuevos o mejores productos, procesos servicios o técnicas de gestión y organización”⁵.

¹ Llantas y Reencauches, S. A., Jefatura Recursos Humanos.

² *Ibíd.*

³ Llantas y Reencauches, S. A., *Manual de gestión de la Calidad*. p. 3.

⁴ *Ibíd.*

⁵ *Ibíd.*

- “Respeto: significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad; se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia mentira, y le repugna la calumnia y el engaño”⁶.
- “Excelencia: los empleados, cuando ponen todo su empeño en el trabajo, alcanzan la mayor calidad. La calidad es una actitud, un estado mental, un concepto que se refleja no solo en el trabajo, sino en todos los ámbitos de la vida de una persona”⁷.
- “Servicio: es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar requerido y se asegure del uso correcto del mismo”⁸.

1.5. Objetivos

A continuación se presentan los objetivos de Llanresa, S. A.

- Objetivo general

“Ofrecer una alternativa innovadora y diferente para el transporte, la industria y agricultura, en el ramo de llantas, para ofrecer opciones distintas de los conceptos tradicionales del reencauche en Guatemala y así implementar nuevas alternativas en la industria del reencauche y comercialización de llantas nuevas y servicio automotriz”⁹.

⁶ Llantas y Reencauches, S. A., *Manual de gestión de la Calidad*. p. 3.

⁷ *Ibíd.*

⁸ *Ibíd.*

⁹ Llantas y Reencauches, S. A. Jefatura Recursos Humanos

- Objetivos específicos

“Ofrecer al consumidor un producto con precios competitivos en el mercado. Que los productos sean de óptima calidad y con excelente servicio. Constituir una fuente de trabajo para personas en zonas aledañas, así como en las agencias departamentales”¹⁰.

1.6. Organigrama

El tipo de organigrama que la empresa Llantas y Reencauches, S.A. utiliza en su estructura organizacional se clasifica de la siguiente forma.

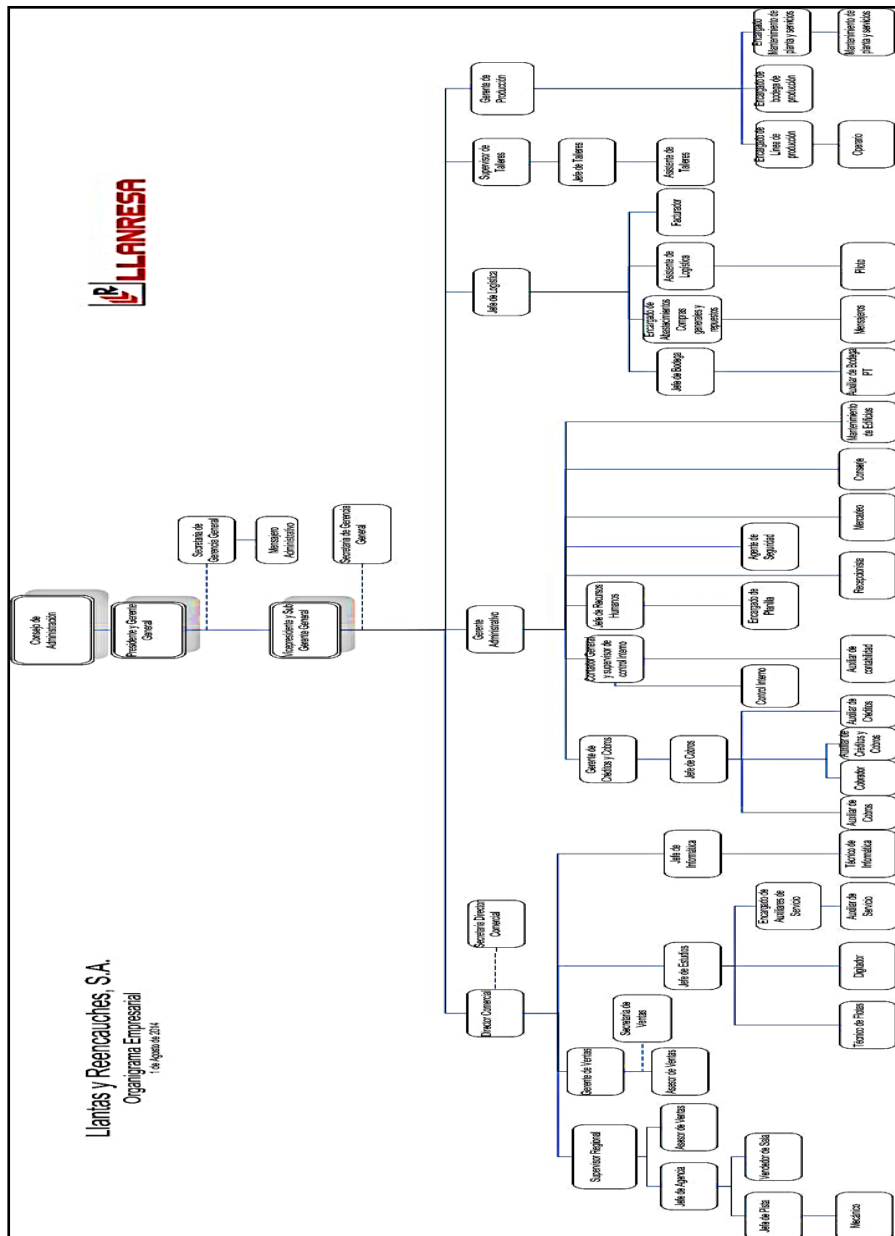
- Por su naturaleza: microadministrativo, ya que se refiere solo a la empresa Llantas y Reencauches, S. A.
- Por su finalidad: informativo, ya que expresa cada una de las partes de la empresa y los puestos que la integran.
- Por su ámbito: específico, porque todos los puestos existentes en cada área de la organización forman parte del organigrama, delimitando el orden jerárquico que la empresa modela.
- Por su contenido: integral, porque señala la jerarquía y la dependencia de cada una de las áreas.
- Por su disposición gráfica: vertical debido a que la representación es de arriba abajo a partir del puesto más alto.

Ventajas: mayor control y supervisión del personal, realización de carrera del personal dentro de la empresa debido a los diferentes niveles jerárquicos.

¹⁰ | Llantas y Reencauches, S. A. Jefatura Recursos Humanos.

Desventajas: mala comunicación porque existen muchos escalones y esta se distorsiona.

Figura 1. Organigrama



Fuente: elaboración propia, con base a organigrama de Llanresa, S. A.

2. FASE DE SERVICIO TÉCNICO PROFESIONAL. MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

2.1. Situación actual de la empresa

Por medio de observación, entrevistas, visitas a las áreas de trabajo y agencias se identificó lo siguiente:

- La empresa posee un sistema de trabajo especial con algunos clientes como Cementos Progreso. Debido al potencial de negociación que estas producen han solicitado Llanresa, políticas que normen algunos procedimientos, como requisito para la realización de las negociaciones.
- La empresa está compuesta con varias áreas administrativas, sin embargo las más importantes son: Logística, Contabilidad, Créditos y Cobros y Recursos Humanos. De estas 4 áreas, únicamente Recursos Humanos posee un manual de procedimientos, por lo que las otras áreas tienen problema al momento de incorporar a un nuevo trabajador, ya que no existe algo escrito para que la persona reciba inducción sobre los procedimientos del área de trabajo, lo que ha provocado atrasos en estas áreas.
- La empresa se encuentra en planes de certificarse en la Norma ISO 9001:2008, por lo que el manejo de manuales administrativos es sumamente importante para cumplir todos los requerimientos que la norma exige, por lo que se investigó con qué manuales cuenta la

empresa, como resultado: Manual de calidad, Manual de procedimientos producción, Manual de procedimientos recursos humanos, descripción de puestos y algunos procedimientos de otras áreas, pero no descritos como manual. Estos manuales contribuirán en el proceso de certificación a ISO.

- Se encontró que nunca se han realizado evaluaciones de desempeño, por lo que una parte de trabajadores se sienten acomodados y la otra parte desmotivados porque más que dan su 100 % no hay reconocimiento a su trabajo.
- Al entrevistar a los colaboradores de la empresa en labores, las condiciones laborales en las cuales trabajan, el ambiente de trabajo, sus funciones, entre otros, se percibe insatisfacción laboral y un clima organizacional con muchas deficiencias.
- Se observa que tanto en los centros de servicio, como en el área administrativa no se trabaja en equipo, empezando desde los superiores, existe mucha rivalidad y defensa de opiniones. Por lo que existe la necesidad de capacitar al personal en trabajo en equipo.
- No hay un plan de ahorro energético.

2.1.1. Análisis FODA

A continuación, en la tabla I se presenta el análisis FODA de la situación actual de la empresa Llantas y Reencauches, S. A.

Tabla I. **FODA**

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Es una empresa sólida con 27 años de experiencia en el mercado.</p> <p>F2. Existe forma de cómo evaluar los cambios.</p> <p>F3. Existencia de recursos y cooperación de los colaboradores para realizar mejoras.</p> <p>F4. Proceso de certificación en ISO.</p> | <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Aumento en la importación de vehículos.</p> <p>O2. La demanda de trabajo en Guatemala aumenta diariamente.</p> <p>O3. La construcción de carreteras.</p> |
| <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Existe falta de trabajo en equipo.</p> <p>D2. Diseño de puestos mal estructurados, algunos están sobrecargados de trabajo.</p> <p>D3. Se percibe un clima laboral desagradable en algunas áreas de trabajo.</p> | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Las empresas se vuelven más competitivas en el mercado de llantas.</p> <p>A2. La economía del país.</p> <p>A3. El aumento de la venta de llanta usada.</p> |

Fuente: elaboración propia.

2.1.1.1. Estrategias

A continuación, en la tabla II se presentan las estrategias del análisis FODA de la situación actual de la empresa Llantas y Reencauches, S. A.

Tabla II. **Matriz FODA**

| | | |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p> | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Empresa sólida F2. Forma como evaluar resultados. F3. Existen recursos y cooperación para realizar mejoras. F4. Proceso de certificación en ISO.</p> | <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Falta de Trabajo en equipo. D2. Diseño de puestos mal estructurados, saturación de tareas. D3. Clima desagradable de trabajo.</p> |
| <p>Oportunidades</p> <p>O1. Aumento en la importación de vehículos. O2. La demanda de trabajo en Guatemala aumenta diariamente. O3. La construcción de carreteras.</p> | <p>E1. Diseñar y crear manuales administrativos. E2. Realizar estudios de mercado en otros departamentos para abrir nuevos centros de servicio.</p> | <p>E2. Capacitar al personal en trabajo en equipo. E3. Evaluar el clima organizacional de la empresa.</p> |
| <p>Amenazas</p> <p>A1. La competencia aumenta. A2. La economía del país se agrava. A3. El aumento de la venta de llanta usada.</p> | <p>E4. Aumentar el nivel de propaganda de la empresa.</p> | <p>E5. Reestructuración de puestos. E6. Evaluar el desempeño del personal. E7. Innovar en el área de las promociones de mercadeo.</p> |

Fuente: elaboración propia.

2.1.2. Identificación del problema

Existe la necesidad de innovar y de mejorar el funcionamiento de la empresa Llantas y Reencauches, S. A. Se realizó una lluvia de ideas para determinar cuál es el problema central que aqueja lo diagnosticado en lo descrito anteriormente de la situación actual de la empresa.

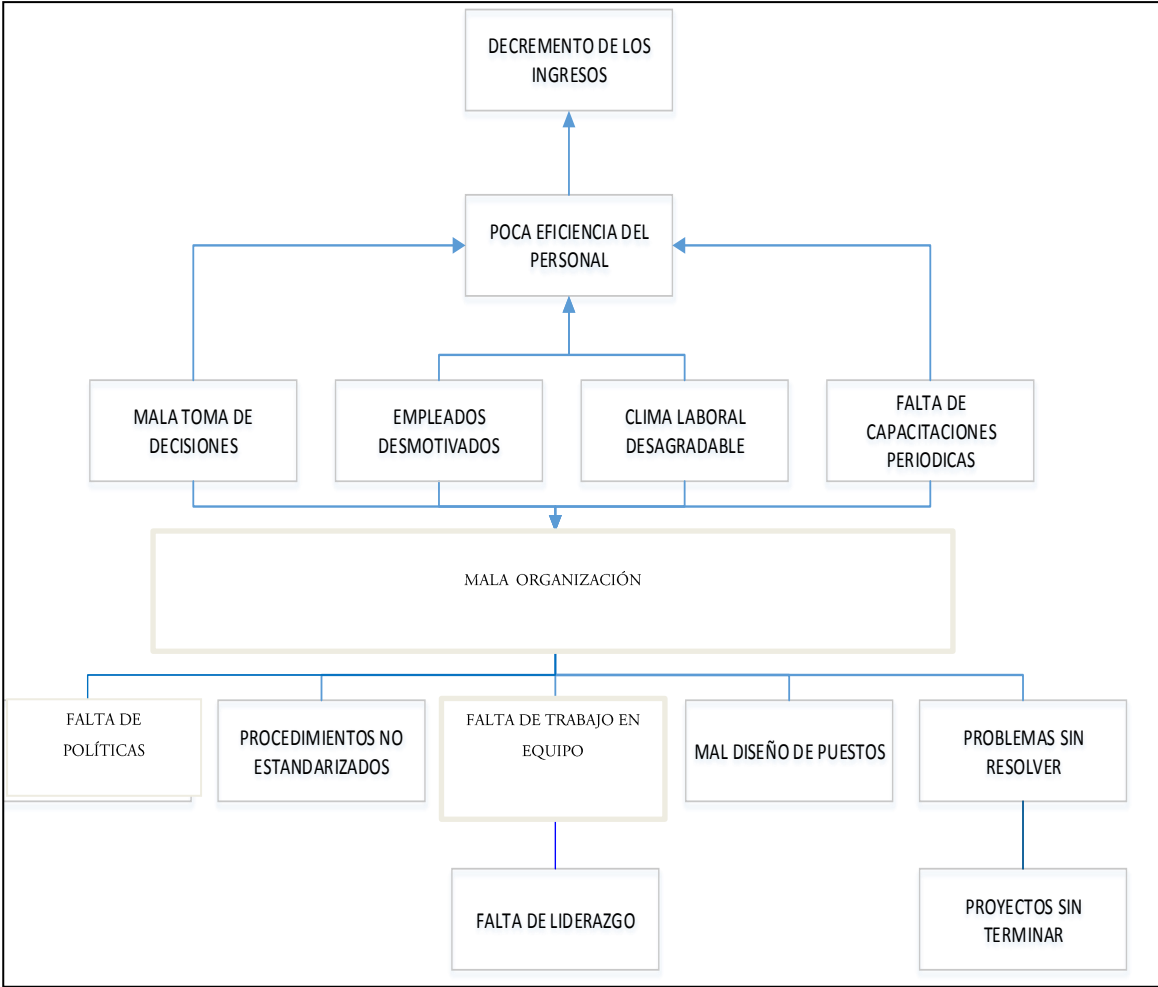
- Por falta de tiempo del personal no se ha podido realizar una mejora continua en los procesos.
- Mala organización.
- Existe falta de apoyo económico para los proyectos de mejora.
- Desinterés por parte de los directivos en mejorar continuamente la empresa.
- El personal no muestra interés en apoyar los proyectos.
- El personal no está comprometido con la empresa.

El problema central seleccionado es: mala organización

2.1.3. Árbol de problemas

A continuación, en la figura 2, se presenta el árbol de problemas construido a partir del problema central seleccionado de la lluvia de ideas, donde se pueden determinar las áreas de mejora y el problema central.

Figura 2. **Árbol de problemas**

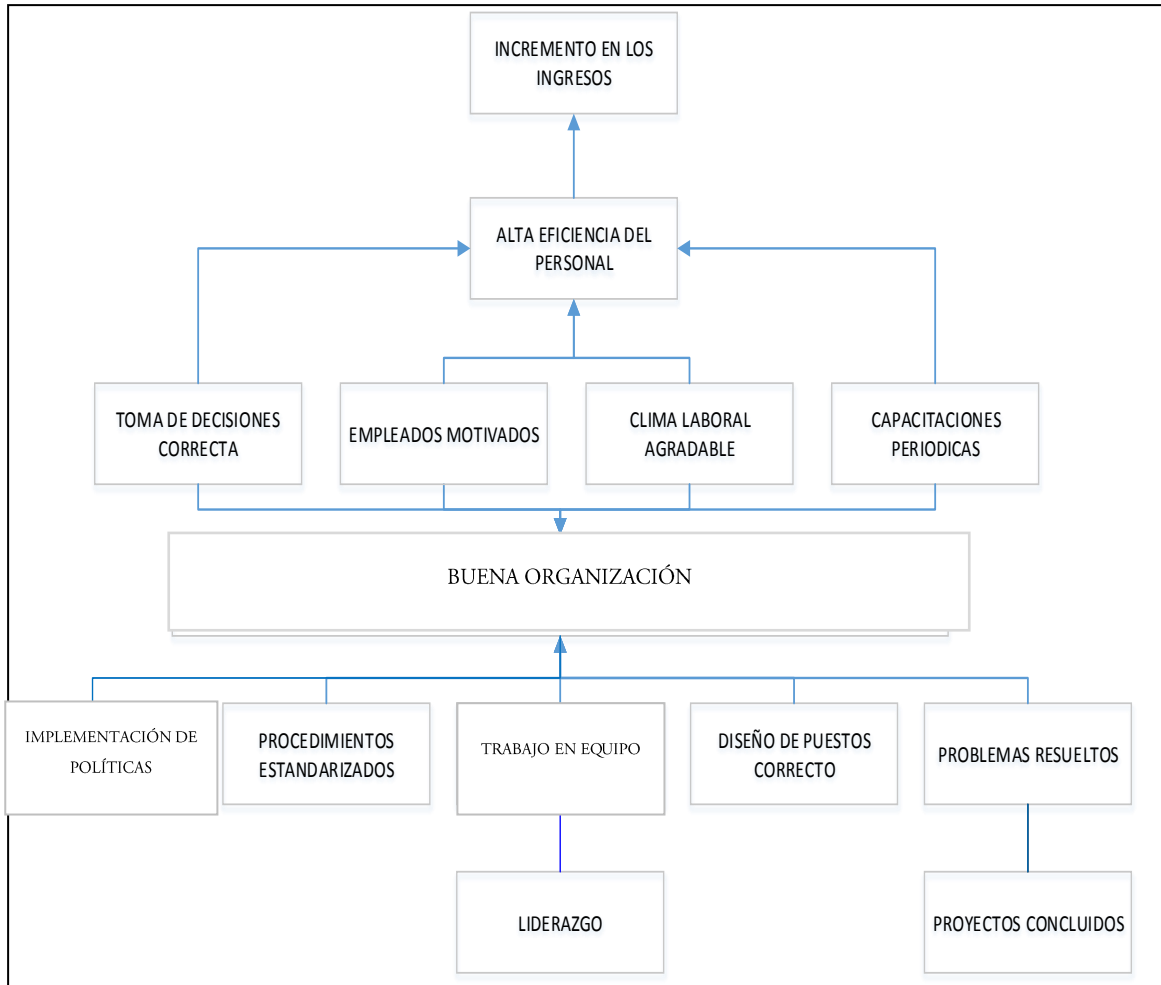


Fuente: elaboración propia.

2.1.4. Árbol de objetivos

A continuación, en la figura 3, se presenta el árbol de objetivos construido a partir del análisis en el árbol de problemas. A través de este se pueden determinar los medios que se convierten en las alternativas del proyecto y los fines en objetivos.

Figura 3. **Árbol de objetivos**



Fuente: elaboración propia.

2.1.5. **Análisis de alternativas**

- Implementación de políticas
 - Creación de un Manual de políticas
- Procedimientos estandarizados
 - Creación de manuales de procedimientos

- Liderazgo
 - Trabajo en equipo
 - Capacitaciones periódicas de trabajo en equipo y liderazgo
 - Evaluaciones de desempeño

- Alternativa 1: creación de manuales de procedimientos y políticas, programa de evaluación de desempeño y capacitaciones para la empresa Llantas y Reencauches, S. A.

- Diseño de puestos correcto
 - Reestructuración de puestos

- Alternativa 2: reestructuración de puestos, programa de evaluación de desempeño y capacitaciones para Llanresa.

- Proyectos concluidos
 - Problemas resueltos
 - Investigación y seguimiento de los proyectos sin concluir

- Alternativa 3: Investigación y seguimiento de los proyectos sin concluir.

A continuación se realiza el análisis de las alternativas del proyecto, cada criterio del proyecto es de igual importancia, por lo que cada uno tiene el mismo peso. La forma de calificar los criterios es ponderar de 1 a 100 entre más cercano a 100 se refiere a lo positivo del criterio (costo bajo, beneficio alto, tiempo de ejecución bajo, probabilidad de realización alta y riesgo bajo); entre más cercano a uno se refiere a lo negativo del criterio (costo alto, beneficio bajo, tiempo de ejecución alto, probabilidad de realización baja y riesgo alto). La alternativa a elegir será la que sume más.

Tabla III. **Análisis de alternativas**

| Criterios | Alternativa 1 | Alternativa 2 | Alternativa 3 |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Costo | 95 | 85 | 30 |
| Beneficios | 80 | 85 | 95 |
| Tiempo | 75 | 70 | 40 |
| Probabilidad | 95 | 50 | 50 |
| Riesgo | 60 | 50 | 50 |
| Sumatoria | 405 | 340 | 265 |

Fuente: elaboración propia.

2.1.6. Matriz de marco lógico

Alternativa de proyecto elegida: creación de manuales de procedimientos y políticas, programa de evaluación de desempeño y capacitaciones.

Tabla IV. **Matriz de marco lógico**

| Objetivos | Indicadores | Verificadores | Supuestos |
|---|--|--|---|
| Contribuir a elevar los ingresos de la empresa Llanresa | El nivel de ingresos de la empresa aumentará en un 10 por ciento en 6 meses. | Investigación y análisis de los ingresos. | Mejora continua en los procesos. |
| Mejorar la organización de la empresa Llanresa | El clima laboral mejorará en un 50 por ciento en 6 meses. El personal se mostrará motivado en sus labores. La eficiencia del personal mejorará en un 30 por ciento en 6 meses. | Encuestas al personal. Observación directa. Información brindada por los jefes de área. | Todo el personal de la empresa colabora, muestra interés y apoya a la ejecución del proyecto. |
| Implementación de Manual de políticas. Implementación de Manual de procedimientos. Capacitaciones impartidas. Programa de evaluaciones de desempeño. | Las políticas implementadas en 4 meses facilitarán en un 60 por ciento los procesos internos del personal. Los procedimientos ya estandarizados contribuirán a mejorar la calidad del servicio en un 15 por ciento, en 4 meses. El desempeño del personal aumentará en un 50 por ciento, en 6 meses. | Entrevistas al personal y jefes de área. Encuestas a clientes. Información brindada por jefes de área. | El personal de cada una de las áreas se muestra colaborador para brindar información de los procedimientos. Las políticas son implementadas y los responsables les dan seguimiento. Los resultados de las evaluaciones de desempeño son objetivos. El personal asiste a las capacitaciones impartidas. |
| Investigación y diseño de procedimientos por área de trabajo. Investigación de políticas. Diseño del Manual de políticas. Entrevistas al personal. Evaluar el desempeño del personal. Programar capacitaciones en trabajo en equipo y liderazgo. | Costo de implementación manual de políticas Q. 1 000,00 Costo de implementación manual de procedimientos Q. 900,00 Costo de evaluar el desempeño del personal Q. 200,00 Costo de capacitaciones Q. 2 500,00 | Desglose de los costos realizados en el registro de caja chica de la empresa | El personal cuenta con el tiempo para las entrevistas a realizar. Se cuenta con los recursos tanto económicos como de mobiliario y equipo para la elaboración de los manuales y su reproducción. El personal a cargo de realizar la evaluación asiste a la reunión de planeación de evaluaciones. |

Fuente: elaboración propia.

2.2. Manual de políticas para el área de Recursos Humanos


Debido al sistema de negociación que la empresa Llantas y Reencauches S. A. realiza con clientes especiales y el proceso de mejora continua, se crea el Manual de políticas que podrá satisfacer los requerimientos de las negociaciones. A continuación se presenta el desarrollo de cada una de las partes realizadas del Manual de políticas y las políticas que la conforman para el área de Recursos Humanos.

2.2.1. Diseño estructural de políticas

Cada una de las políticas que forman el manual se componen de un encabezado tipo tabla, dividido en 3 columnas: en la columna izquierda se encuentra el logotipo de la empresa; en la central el nombre de la empresa y el de la política; en la columna se encuentra el código de la política, los cuales inician desde 01 acompañado de RH indicando que pertenecen al Departamento de Recursos Humanos; en la misma columna se incluye la fecha de creación de la política, el número de páginas por el que se compone la política, el número de la revisión y de edición; para estos dos últimos es el número 1, debido a que es el primer Manual de políticas que se implementa en la empresa.

En el cuerpo de la política se encuentra la definición de la misma, el procedimiento a seguir, responsables del cumplimiento y las amonestaciones adecuadas para las políticas que lo requieren; lo cual se describe a detalle en el transcurso del escrito.

Figura 4. Formato de políticas

| | | |
|---|---|--|
|  | LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A. Política de: XXXXX | CODIGO: xxx FECHA: 01/06/2014 PAGINA: 1 de 3 REVISIÓN No.: 1 EDICIÓN No.: 1 |
|---|---|--|

1. POLÍTICA DE XXXX

1.1 Definición

XXXX es.....

1.2 Procedimiento

- El trabajador debe acudir.....
- Procede.....
- Etc.

1.3 Responsables

- El departamento x
- El departamento y
- Etc.

1.4 Amonestaciones (no todas las políticas lo incluyen)

De no cumplirse está política se procede de la manera siguiente:

- Amonestación A
- Amonestación B
- Etc.

Fuente: elaboración propia, con base al inciso 2.2.

2.2.1.1. Definición

Corresponde al significado de lo que norme la política, por ejemplo, si se tratara de una política de puntualidad, en el inciso definición, se explica el significado de puntualidad para la empresa.

2.2.1.2. Procedimiento

Corresponde a las gestiones que el colaborador debe realizar y cumplir al pie de la letra al momento de realizar alguna solicitud con respecto a la relación laboral al Departamento de Recursos Humanos, o de diversas situaciones que se pueden dar en el ambiente laboral.

2.2.1.3. Responsables

En los responsables se encuentran los departamentos y personas encargadas de velar el cumplimiento de dichas políticas. Todos los trabajadores también son responsables de cumplir las políticas, no importando el puesto que tengan.

2.2.1.4. Amonestaciones

Corresponden a las reprimendas que se les darán a los trabajadores que no cumplan con lo escrito en la política y que no tengan una razón lo suficientemente válida para amparar su incumplimiento. Las amonestaciones pueden ser llamadas de atención, suspensiones, descuentos y hasta despidos.

2.2.2. Documentación previa

Inicialmente el Departamento de Recursos Humanos contaba con una presentación en Power Point que contenía las políticas escritas en las que se incluían: licencias o permisos; ausencias: justificada e injustificada, faltas: graves y leves. Sin embargo, no se contaba con un manual de políticas, como tal, y no existía un formato determinado para las políticas.

2.2.2.1. Clasificación de políticas existentes

Al clasificar las políticas existentes se encontró que todas las políticas pertenecen a la administración de personal, lo cual forma parte de las asignaciones de recursos humanos.

- Políticas de asistencia y puntualidad
 - Licencias o permisos
 - Ausencias

- Medidas disciplinarias

2.2.2.2. Actualización de políticas

La política de licencias o permisos se dividió en política de licencias o permisos y política de feriado y asuetos. Las medidas disciplinarias pasaron a formar parte de las amonestaciones de cada política que lo requiera. Ver apéndice.

2.2.3. Nuevas políticas

Las políticas solicitadas al Departamento de Recursos Humanos son:

- Uniformes
- Asistencia de personal
- Capacitación
- Evaluación del desempeño
- Higiene ocupacional
- Seguridad industrial; ver apéndice.

2.2.3.1. Diseño de políticas

Además se plantean las siguientes políticas, debido a las necesidades que la empresa presenta:

- Puntualidad y política de horario de ingreso como parte de la política que solicitan de asistencia del personal.
- Faltas
- Ingreso de visitantes
- Uso de teléfono
- Acoso laboral
- Acoso sexual
- Trabajo infantil
- Contratación de personal
- Parqueo
- Tiempo extraordinario
- Reconocimientos

- Prestaciones laborales
- Alcohol y drogas; ver apéndice.

2.2.4. Definir objetivos y alcances del Manual de políticas

Los objetivos y alcances se definen con base en lo que el Manual de políticas pretende lograr y la forma como contribuirá a los logros con respecto a la administración del personal.

Objetivo general

Proporcionar a los colaboradores una guía formal que permita la administración equitativa, correcta y justa de las normas que rigen la actuación y desempeño del personal en la empresa.

Objetivos específicos

- Fortalecer la vía del diálogo, más que la aplicación rigurosa de la política.
- Establecer un orden y agilizar los procesos que ejecuta el Departamento de Recursos Humanos, que tienen relación con el personal, a través del cumplimiento de estas políticas.
- Aplicar las políticas de manera consistente, es decir, mantener congruencia en su aplicación sin importar los niveles y áreas afectadas.
- Analizar cada caso para proceder a la aplicación de las políticas, para no caer en criterios inflexibles. El Manual es flexible a correcciones y ajustes cuando sea necesario y exista justificación para hacerlo.

- Alcances del Manual
 - El Manual de políticas se enfoca a todo el personal administrativo y operativo de la empresa, para la debida aplicación de este en el momento que sea requerido.
 - Que cada colaborador que pertenezca a la empresa Llantas y tenga acceso físico y/o digital, dependiendo del acceso que se le permita, a este Manual de políticas.
 - Que el Manual pueda actualizarse como parte de la mejora continua dependiendo de las necesidades que la empresa presente.
 - Que este Manual pase a formar parte de la inducción del personal que vaya integrándose a la empresa.

2.2.5. Costos de implementación del Manual de políticas

Con el propósito de implementar este manual causando el gasto mínimo a la empresa, se sugiere que se utilice la vía por correo electrónico, aprovechando que se tiene el medio, a cada uno de los colaboradores que integran la empresa, para que todos tengan acceso y conocimiento del Manual; como no todos poseen un correo electrónico ni tienen acceso a un computador debido al puesto que ocupan se recomienda que para las áreas en las que esto suceda se imprima un Manual y se tenga en el área de trabajo a la vista de todos los colaboradores. Siendo estas áreas: Producción, Mantenimiento, Servicios (un Manual por cada centro de servicio para los mecánicos) y Bodega. Se estima que el costo de impresión de cada Manual sería de:

Tabla V. **Costo de impresión por unidad**

| COSTO DE IMPRESIÓN | |
|-------------------------------------|-----------------|
| Número de hojas por manual | 70 |
| Costo de impresión por hoja a color | Q. 0,30 |
| Encuadernado con portada | Q. 5,00 |
| Costo total | Q. 27,00 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla VI. **Costo de implementación del Manual de políticas**

| COSTO DE IMPLEMENTACIÓN | | |
|--------------------------------|---------------------------|------------------|
| Áreas o departamentos | Número de manuales | Costo |
| Producción | 2 | Q. 52,00 |
| Mantenimiento | 1 | Q. 26,00 |
| Servicios | 20 | Q. 20,00 |
| Bodega | 1 | Q. 26,00 |
| Costo total | | Q. 624,00 |

Fuente: elaboración propia.

2.3. Manual de procedimientos

Para la elaboración del Manual de procedimientos se realizó una recopilación de procedimientos que cada departamento había creado y se hizo una actualización de los mismos, para crear un manual actual a los departamentos más importantes de la organización: Créditos y Cobros,

Contabilidad y Logística. Las técnicas utilizadas fueron: observación y seguimiento del proceso por medio de explicación del jefe de cada área.






2.3.1. Diseño estructural de Manual de procedimientos

El diseño de la estructura de cada uno de los procedimientos que forman el Manual de procedimientos se compone de un diagrama de flujo que explica paso a paso el procedimiento que se realiza en el área de trabajo, las definiciones para hacer el procedimiento más entendible, la descripción del proceso, que son cada uno de los puntos que componen el diagrama de flujo con su respectiva explicación y, por último, los departamento responsables y su respectivo encargo.

2.3.1.1. Diagrama de flujo

Para la presentación gráfica del diagrama de flujo o flujograma, como también se le conoce, se utilizan los símbolos de la siguiente tabla de signos universales:

Tabla VII. **Signos universales**

| | | |
|---|---|--|
|  | INICIO O FIN | Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo. |
|  | EMPLEADO RESPONSABLE – DEPENDENCIA | En la parte superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece. |
|  | DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD | Se describe en forma literal la operación a ejecutar. |
|  | DECISIÓN | Pregunta breve sobre la cuál se toma alguna decisión. |
|  | CONECTOR DE FIN DE PÁGINA | Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente. |

Fuente: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006838/pdf/documentos/instructivo.doc>. Consulta: 22 de mayo de 2014.

2.3.1.2. Definiciones

Las definiciones de cada uno de los procedimientos del Manual se refieren al significado de palabras que contienen los pasos de algunos procedimientos que puedan parecer incompresibles para el lector, esto hace que el procedimiento sea entendible y no exista obstáculo para ampliarlo en el momento de querer realizarlo.

2.3.1.3. Descripción del procedimiento

La descripción contiene el cómo se hace de cada uno de los pasos que se indicaron en el diagrama de flujo, mencionando los departamentos o puestos encargados de hacerlo.

2.3.1.4. Responsabilidades

En las responsabilidades se establecen los departamentos o puestos que interactúan en el procedimiento, los cuales son responsables de que el procedimiento sea exitoso. Se describe cuál es la atribución que tiene cada puesto o departamento dentro del procedimiento.

2.3.2. Documentación previa

Inicialmente se cuenta con una serie de procedimientos algunos en forma digital y otros por escrito, que cada departamento (Contabilidad, Logística, Créditos y Cobros) trabajó pero nunca se estableció como un manual.

2.3.2.1. Clasificación de procedimientos existentes

Entre los procedimientos existentes se encuentran clasificados:

- Contabilidad:
 - Registro de gastos compras al crédito
 - Registro de gastos compras al contado
 - Caja chica
 - Liquidación de cobros
 - Solicitud de pagos

- Pago de impuestos de importación
- Pago de servicios generales
- Conciliaciones bancarias
- Costeo de importaciones
- Registro de notas de crédito y notas de débito bancarias
- Liquidación de cobros con tarjeta de crédito
- Registro de gastos y provisiones por nómina de personal
- Registro de provisiones, depreciación y amortización de gastos

- Logística:
 - Compra local
 - Compra internacional
 - Transporte
 - Almacenamiento y manejo de producto
 - Reabastecimiento de agencias

- Créditos y Cobros:
 - Autorización de cliente nuevo
 - Autorización venta a empleados
 - Autorización pedido de crédito por límite de crédito
 - Autorización pedido de crédito por factura vencida
 - Recuperación de cheque rechazado
 - Confirmación de depósitos
 - Traslado de expedientes a Departamento Jurídico
 - Descuento mensual a empleados
 - Cobro del cliente
 - Cheques prefechados
 - Verificación de notas de crédito por acreditamiento bancario
 - Recibo de caja diferido

- Control de facturas pendientes de recibir

2.3.2.2. Actualización de procedimientos

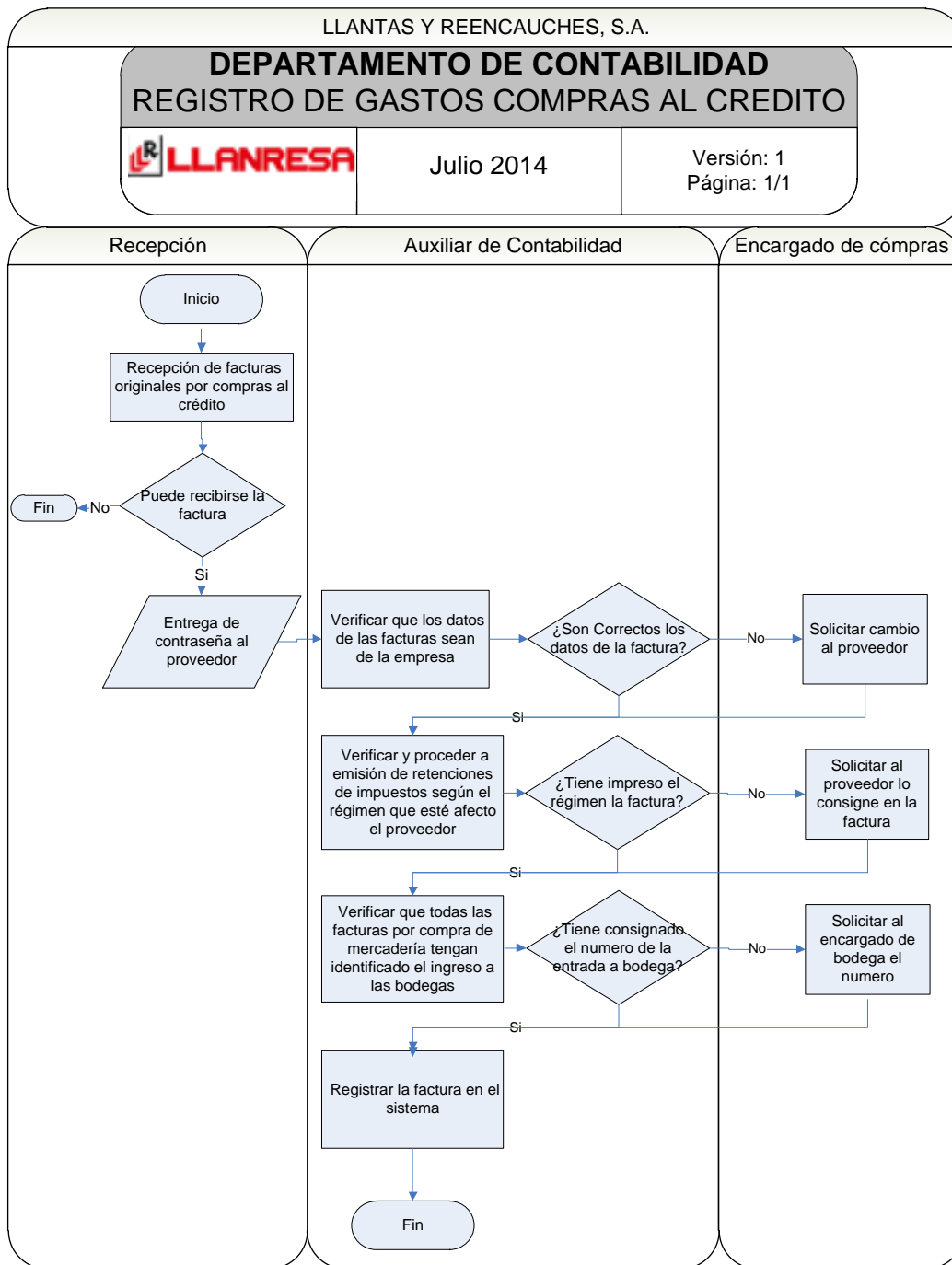
En general, todos los procedimientos fueron actualizados en el formato del diagrama de flujo, se cambió el diseño a uno más amigable.

En el área de Contabilidad se actualizaron los siguientes procedimientos:

- Registro de gastos compras al crédito
- Registro de gastos compras al contado
- Caja chica
- Liquidación de cobros
- Solicitud de pagos
- Pago de impuestos de importación
- Pago de servicios generales
- Costeo de importaciones

Las actualizaciones realizadas a los procedimientos anteriores son los procesos de decisión, anteriormente no los incluían, y en algunos procedimientos no se incluían algunos departamentos que interactúan en el procedimiento.

Figura 5. Procedimiento de registro de gastos de compras al crédito



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.2.2.

A continuación se presenta el listado de definiciones del procedimiento:

- **Beneficiario:** persona, agrupación o entidad que es favorecida con cualquier tipo de transferencias, sean estas explícitas o implícitas, que goza de algo o se beneficia de algo.
- **Retenciones:** es la cantidad que se retiene de un sueldo, salario u otra percepción para el pago de un impuesto. Normalmente es un porcentaje sobre las rentas de las personas o entidades que están sujetas a retención.
- **Proveedor:** es una persona o entidad que abastece a otras empresas con existencias (artículos), estas existencias adquiridas están dirigidas a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.
- **Veracidad:** condición que se ajusta a la verdad o a la realidad.
- **Adquisición:** acción de adquirir o pasar a tener una cosa; compra de una cosa.
- **Descripción del procedimiento,** a continuación se presentan los pasos y la descripción del procedimiento:
 - **Recepción de facturas originales por compras al crédito:** las realiza la persona encargada de recepción.
 - **Puede recibirse la factura:** en el proceso de cierre contable mensual el Departamento de Contabilidad indica a recepción el

último día que deben recibirse facturas a los proveedores por medio de correo electrónico. De no estar en fecha de poderse recibir se da fin al procedimiento.

- Entrega de contraseña al proveedor: en caso de estar en fecha de poder recibir la factura, recepción realiza una contraseña de pago que es entregada al proveedor los miércoles y jueves en un horario de 08:00 a 12:00 y 14:00 a 17:00, al momento de la recepción de la factura. La factura recibida debe entregarla al auxiliar de Contabilidad.
- Verificar que los datos de las facturas sean de la empresa: los datos principales en una factura son:
 - Número de identificación tributaria
 - Razón social
 - Dirección fiscal
- Son correctos los datos de la factura: además de estar correctos los datos debe de revisar que la factura no contenga alteraciones. La fecha de las facturas debe ser la autorizada por el contador general para que pueda ser contabilizada. De estar correctos todos los datos diríjase a la operación de emisión de retenciones.
- Solicitar cambio al proveedor: si los datos de la factura no son correctos, se regresa la factura al encargado de compras para que solicite el cambio al proveedor.

- Verificar y proceder a emisión de retenciones de impuesto según el régimen al que esté afecto el proveedor: en la revisión de la factura, antes de emisión de la contraseña de pago, debe verificarse el régimen de impuestos al que está afecto el proveedor. La retención para cada régimen es la siguiente:
 - Pequeño contribuyente: emisión de retención sobre el valor de la factura aplicando un 5 por ciento.
 - Sujeto a retención: emisión de retención sobre el valor de la factura sin IVA aplicando un 6 por ciento.
 - Pago directo: revisar que contengan la resolución autorizada por la SAT de lo contrario emitir la retención de acuerdo al punto anterior.
 - Retención de IVA: aplica a todas las compras mayores de Q 2 500,00 a excepción de los proveedores que sean agentes de retención y los que estén exentos del IVA.
 - Sujeto a pagos trimestrales: en este régimen no se realiza la retención.

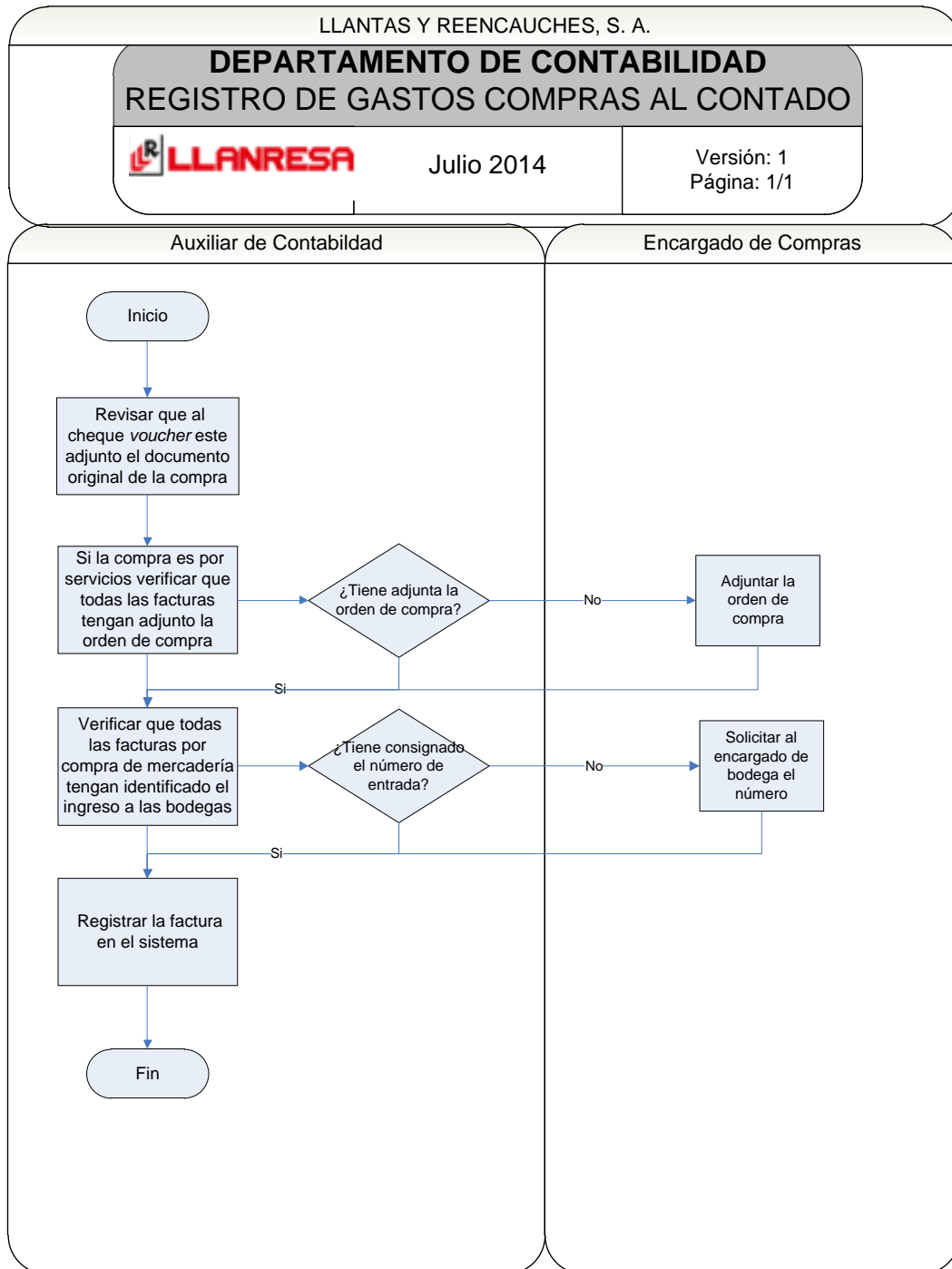
Todas las retenciones son emitidas por medio de sistemas autorizados por la administración tributaria.

- Tiene impreso el régimen la factura: de tener impreso el régimen realice la retención debida, luego siga la operación de identificación de factura de ingreso de mercadería a bodega.
- Solicitar al proveedor lo consigne en la factura: si no tiene impreso el régimen la factura se devuelve al encargado de compras para solicitar al proveedor que lo consigne en la factura.

- Verificar que todas las facturas por compra de mercadería tengan identificado el ingreso a las bodegas: se verifica en la factura que las mercaderías tengan consignado el número de entrada correcto que el sistema les asigna al momento de ser ingresadas.
- Tiene consignado el número de la entrada a bodega: si el número es correcto diríjase a registrar la factura en el sistema.
- Solicitar al encargado de bodega el número de entrada: si la factura no tiene consignado el número de entrada se devuelve al encargado de compras para que solicite al encargado de bodega el número.
- Registrar la factura en el sistema: para lo cual debe hacer uso del Manual de usuario en la sección de ingreso de una factura por compra de mercaderías o en la sección de ingreso de una factura por adquisición de insumos o servicios.
- Responsables: a continuación se presentan los departamentos responsables de llevar a cabo el procedimiento:
 - Recepción: recibir las facturas de los proveedores que correspondan a la empresa y asegurar el traslado de estas a las personas responsables.
 - Encargado de compras: asegurar la veracidad de la recepción de los insumos, servicios o mercaderías adquiridos; anexando a las facturas los documentos de soporte que autorizan la compra.

- Auxiliar de Contabilidad: verificar que las facturas cumplan con los requisitos contenidos en este proceso, así como los requisitos fiscales y registrar oportunamente las facturas. Además trasladar las facturas al Departamento de Cuentas por pagar en un máximo de dos días después de la recepción completa y correcta de las facturas.

Figura 6. Procedimiento de registro de gastos compras al contado



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.2.2.

A continuación se presenta el listado de definiciones del procedimiento:

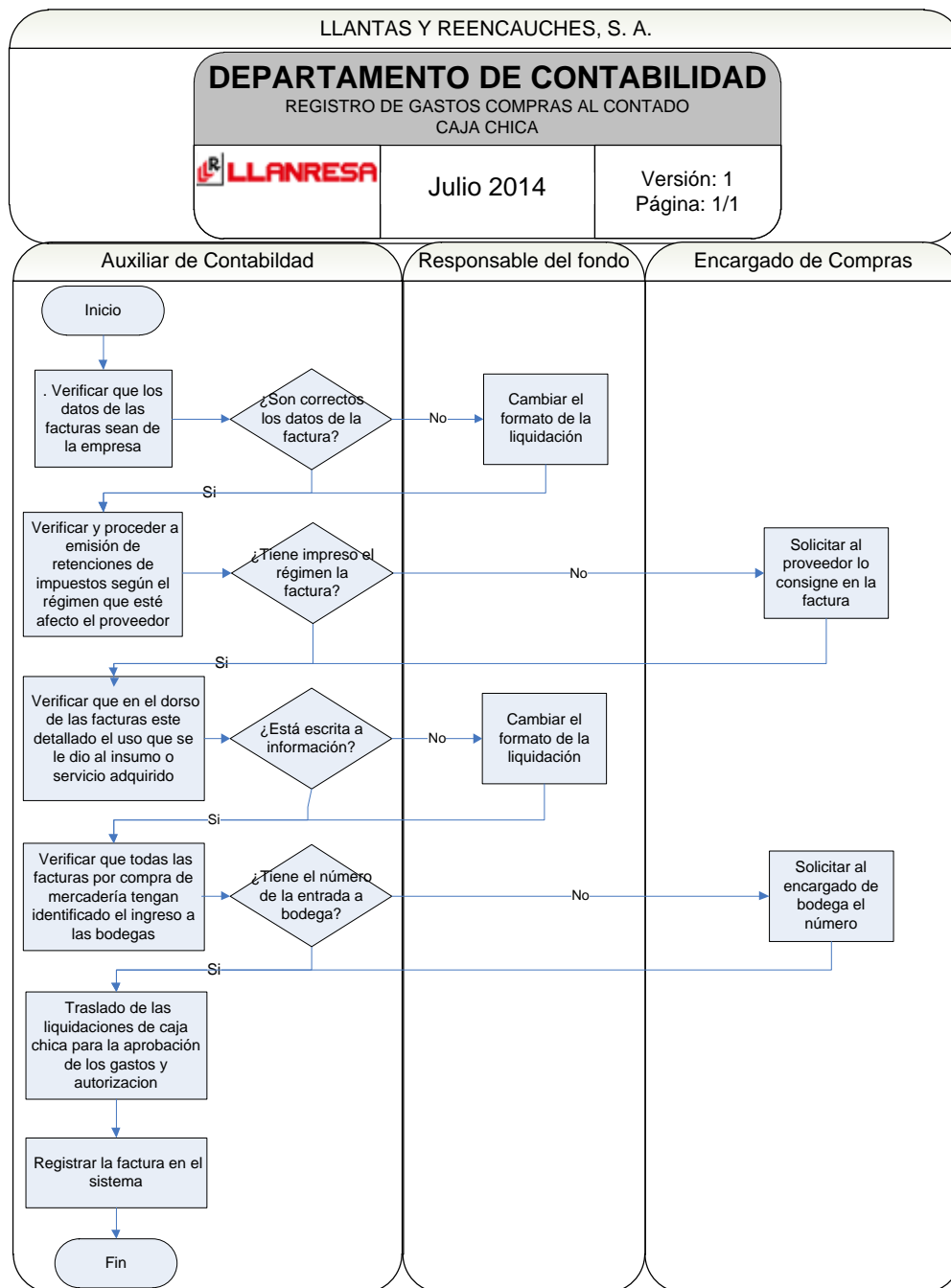
- Cheque *voucher*: es un documento que consta del cheque y un comprobante que firma de recibido el beneficiario del cheque.
 - Contado: se aplica a la forma de pago con dinero en efectivo, abonando la cantidad de inmediato.
 - Veracidad: condición que se ajusta a la verdad o a la realidad.
 - Adquisición: acción de adquirir o pasar a tener una cosa; compra de una cosa.
- Descripción del procedimiento
 - Revisar que al cheque *voucher* esté adjunto el documento original de la compra: al realizar el pago al proveedor este debe entregar el cheque *voucher*, la factura original de la compra con el recibo de caja, si es una factura cambiaria y los documentos de soporte originales que son: la orden de compra y copia de la factura del proveedor; el auxiliar de contabilidad debe verificar que se adjunte todo lo anterior.
 - Si la compra es por servicios verificar que todas las facturas tengan adjunta la orden de compra: la orden de compra es un documento que debe estar adjunto a la factura de compra, no obstante hay algunos servicios mensuales que son pactados por medio de contratos mensuales, al iniciarse la adquisición del servicio se realiza una orden de compra global por el servicio, por

lo que en este caso se adjunta copia de la orden de compra en todos los servicios que se realicen con el mismo proveedor pactado.

- Tiene adjunta la orden de compra: si tiene adjunta la orden de compra, diríjase a la operación de identificación de ingreso a bodega.
- Adjuntar la orden de compra: si no tiene adjunta la orden de compra debe solicitar al encargado de compras la adjunte.
- Verificar que todas las facturas por compra de mercadería tengan identificado el ingreso a las bodegas: se verifica en la factura que las mercaderías tengan consignado el número de entrada correcto que el sistema les asigna al momento de ser ingresadas.
- Tiene consignado el número de entrada: si el número es correcto diríjase a registrar la factura en el sistema.
- Solicitar al encargado de bodega el número de entrada: si la factura no tiene consignado el número de la entrada se devuelve al encargado de compras para que solicite al encargado de bodega ese número.
- Registrar la factura en el sistema: hacer uso del Manual de usuario en la sección de Ingreso de una factura por compra de mercaderías o en la sección de Ingreso de una factura por adquisición de insumos o servicios.

- Responsables: a continuación se presentan los departamentos responsables de llevar a cabo el procedimiento:
 - Encargado de Compras: asegurar la veracidad de la recepción de los insumos, servicios o mercaderías adquiridos; anexando a los cheques *voucher* las facturas y documentos de soporte que autorizan la compra y la entrega del pago al proveedor.
 - Auxiliar de Contabilidad: verificar que las facturas cumplan con los requisitos contenidos en este proceso, así como los requisitos fiscales y registrar oportunamente las facturas para la liquidación de los pagos al contado.

Figura 7. Procedimiento de registro de gastos compras al contado caja chica



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.2.2.

A continuación se presenta el listado de definiciones del procedimiento:

- Liquidación: es la acción o resultado de liquidar, que significa concretar el pago.
- Fondo de caja chica: pequeña suma de dinero que se deja en la caja fuerte para atender los gastos menores para los cuales no es aconsejable girar cheques.
- Cheque *voucher*: es un documento que consta del cheque y un comprobante que firma de recibido el beneficiario del cheque.
- Contado: se aplica a la forma de pago con dinero en efectivo, abonando la cantidad de inmediato.
- Veracidad: condición que se ajusta a la verdad o a la realidad.
- Adquisición: acción de adquirir o pasar a tener una cosa; compra de una cosa.
- Descripción del procedimiento
 - Verificar que los datos de las facturas sean de la empresa: los datos principales en una factura son:
 - Número de identificación tributaria
 - Razón social
 - Dirección fiscal

- Son correctos los datos de la factura: además de estar correctos los datos se debe revisar que la factura no contenga alteraciones, esta revisión debe hacerse al momento de recibir la liquidación. La fecha de las facturas debe ser la autorizada por el contador general para que pueda ser contabilizada. De estar correctos todos los datos diríjase a la operación de emisión de retenciones.
- Cambiar el formato de la liquidación: si los datos de las facturas no son correctos se devuelven las facturas y se pide el cambio en el formato de la liquidación a la persona responsable del fondo.
- Verificar y proceder a emisión de retenciones de impuesto según el régimen al que esté afecto el proveedor: en la revisión de la factura antes de emisión de la contraseña de pago debe verificarse el régimen de impuestos al que está afecto el proveedor. La retención para cada régimen es la siguiente:
 - Pequeño contribuyente: emisión de retención sobre el valor de la factura, aplicando un 5 por ciento.
 - Sujeto a retención: emisión de Retención sobre el valor de la factura sin IVA aplicando un 6 por ciento.
 - Pago directo: revisar que contengan la resolución autorizada por la SAT, de lo contrario emitir la retención de acuerdo al punto anterior.
 - Retención de IVA: aplica a todas las compras mayores de Q.2 500,00 a excepción de los proveedores que sean agentes de retención y los que estén exentos al IVA.
 - Sujeto a pagos trimestrales: en este régimen no se realiza retención.

Todas las retenciones son emitidas por medio de sistemas autorizados por la administración tributaria.

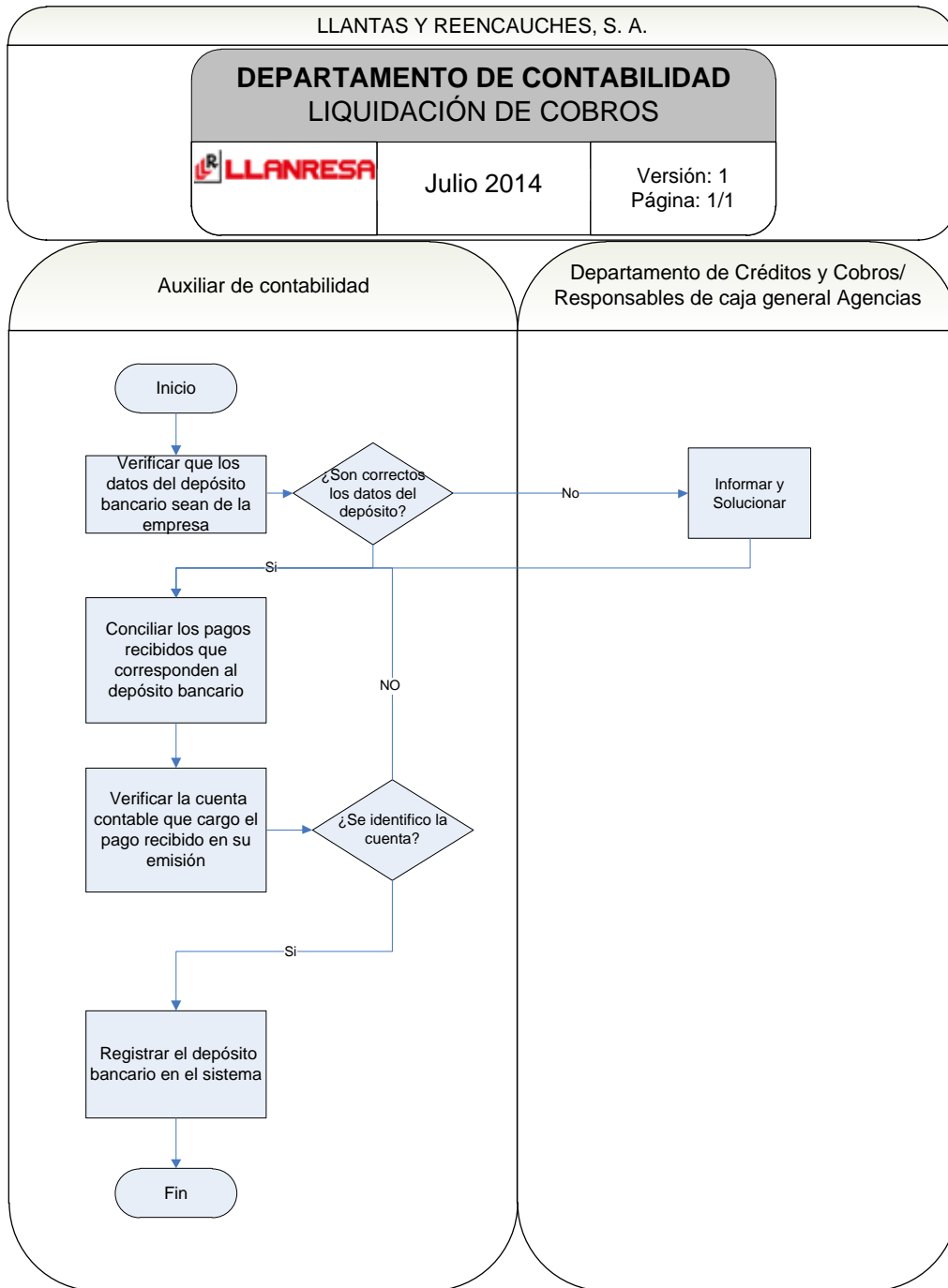
- Tiene impreso el régimen la factura: de tener impreso el régimen realice la retención debida, luego siga la operación de verificar en el dorso de la factura el detalle del uso del insumo.
- Solicitar al proveedor lo consigne en la factura: si no tiene impreso el régimen la factura se devuelve al encargado de compras para solicitar al proveedor lo consigne en la factura.
- Verificar que en el dorso de las facturas esté detallado el uso que se le dio al insumo o servicio adquirido: al momento de realizar la liquidación de caja chica debe de verificar que todas las facturas tengan escrito al dorso el detalle del uso del gasto realizado así como la firma y nombre de la persona que lo adquirió.
- Está escrita la información: si está escrita la información diríjase a la operación de ingreso de mercadería a bodega.
- Cambiar el formato de la liquidación: si no está escrita esta información se devuelven las facturas y se pide el cambio en el formato de la liquidación al responsable del fondo.
- Verificar que todas las facturas por compra de mercaderías tengan identificado el ingreso a las bodegas: se verifica en la factura que las mercaderías tengan consignado el número de entrada correcto que el sistema les asigna al momento de ser ingresadas. Adicional debe de consignarse un sello que indique la información sobre la

venta realizada de la mercadería comprada: nombre del cliente, factura y monto.

- Tiene el número de la entrada a bodega: si el número de entrada es correcto diríjase a la operación de traslado de las liquidaciones de caja chica.
- Solicitar al encargado de bodega el número de entrada: si la factura no tiene consignado el número de la entrada se devuelve al encargado de compras para que solicite al encargado de bodega ese número.
- Traslado de las liquidaciones de caja chica para la aprobación de los gastos y autorización: la Gerencia financiera tiene a su cargo la aprobación de los gastos de insumos pagados por medio de los fondos de caja chica, después de revisar que los documentos que se adjuntan a las liquidaciones cumplan con los requisitos establecidos en los puntos anteriores. El auxiliar de Contabilidad traslada las liquidaciones para su autorización. Después de autorizadas las liquidaciones las facturas pueden ser registradas contablemente.
- Registrar la factura en el sistema: hacer uso del Manual de usuario en la sección de ingreso de una factura por compra de mercaderías o en la sección de ingreso de una factura por adquisición de insumos o servicios.

- Responsables: a continuación se presentan los departamentos responsables de llevar a cabo el procedimiento:
 - Responsable del fondo: asegurar la veracidad de la recepción de los insumos, servicios o mercaderías adquiridos; realizando liquidaciones del fondo de caja chica cada tres días, anexando las facturas que soporten las compras realizadas.
 - Auxiliar de Contabilidad: verificar que las facturas cumplan con los requisitos contenidos en este proceso, así como los requisitos fiscales y registrar oportunamente las facturas que integran las liquidaciones de caja chica. Así como trasladar copias de los formatos de liquidaciones al Departamento de Cuentas por Pagar en un máximo de dos días después de la recepción completa y correcta de las mismas.
 - Gerencia Financiera: aprobar los gastos de insumos y autorizar las liquidaciones en un máximo de un día.

Figura 8. Procedimiento de liquidación de cobros



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.2.2.

A continuación se presenta el listado de definiciones del procedimiento:

- Liquidación: es la acción o resultado de liquidar, que significa concretar el pago.
- Depósito bancario: es el acto mediante el cual una persona, una institución o una empresa depositan dinero, acciones, bonos en el sistema de un banco.
- Pago recibido: en el sistema SAP es sinónimo de recibo de caja.
- Resguardar: significa defender, proteger.
- Conciliar en contabilidad; proceso que tiene por objeto hacer coincidir una operación con una o varias operaciones según descripciones, valor u otros datos que puedan hacer la igualdad en ellas.
- Descripción del procedimiento: a continuación se presentan los pasos y la descripción del procedimiento:
 - Verificar que los datos del depósito bancario sean de la empresa

Los datos que deben de verificarse son:

- Nombre de la empresa
- Número de la cuenta bancaria
- Valor del depósito

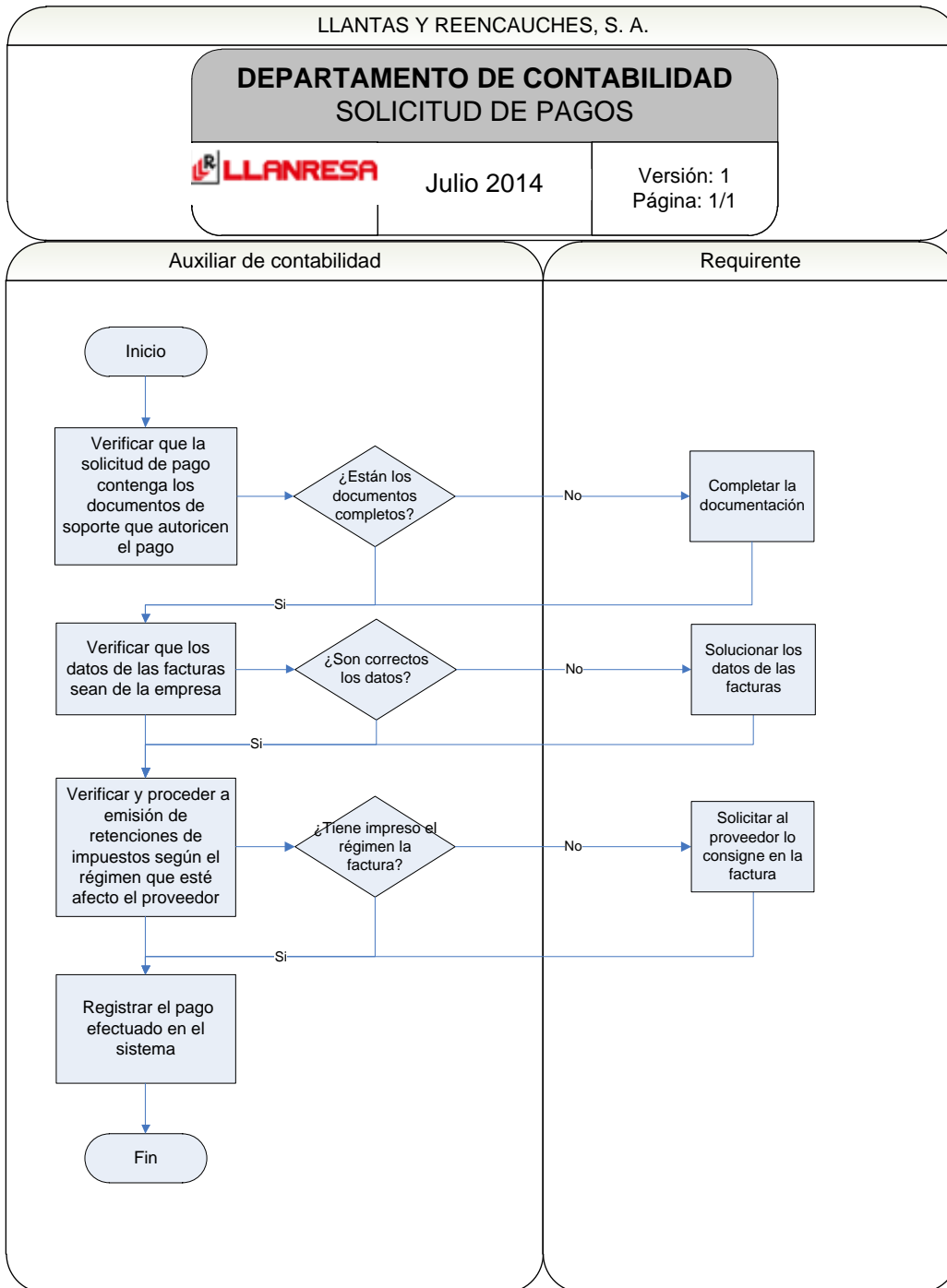
Esta información debe de ser impresa en los depósitos por medio del sistema del banco.

- Son correctos los datos del depósito: si los datos son correctos conciliar los pagos recibidos que corresponden al depósito bancario.
- Informar y solucionar si no son correctos los datos: solicitar al responsable de caja general y al departamento de créditos y cobros, informe y de la solución.
- Conciliar los pagos recibidos que corresponden al depósito bancario: se deben conciliar qué pagos recibidos corresponden al depósito a operarse para determinar cuáles pagos están pendientes de depositar. Así como también, al momento de ser operados en el sistema los depósitos, deben de conciliarse.
- Verificar la cuenta contable que cargó el pago recibido en su emisión: al momento de emitir un cobro este se graba en el sistema por medio de un pago recibido, este genera una cuenta contable que el sistema tiene configurado, debe identificarse la cuenta para proceder a operar el depósito bancario.
- ¿Se identificó la cuenta?: si no se logra identificar la cuenta debe regresar a la operación de conciliar los pagos recibidos.
- Registrar el depósito bancario en el sistema: si se identifica la cuenta, debe registrarse el depósito bancario en el sistema, para

lo cual debe hacerse uso del Manual de usuario en la sección de Ingreso de depósito bancario.

- Responsables: a continuación se presentan los departamentos responsables de llevar a cabo el procedimiento:
 - Encargado del fondo de caja general de agencias: realizar el cuadro diario del efectivo, cheques de los cobros recibidos y realizar el depósito en las cuentas bancarias de la empresa el mismo día ó el día siguiente de la emisión del cobro, Enviando este mismo día el reporte de corte de caja con el depósito por medio de escáner a los destinatarios acostumbrados y físicamente en las fechas de envió de documentación a la central.
 - Departamento de Créditos y Cobros: realizar el cuadro diario del efectivo, cheques de los cobros recibidos y realizar el depósito en las cuentas bancarias de la empresa el mismo día ó el día siguiente de la emisión del cobro y trasladar el reporte de los cobros emitidos, adjuntando las boletas que los liquidan en un máximo de dos días.
 - Auxiliar de contabilidad: resguarda los diferentes reportes de liquidación de cobros y los depósitos bancarios que les dan soporte.

Figura 9. Procedimiento de solicitud de pagos



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.2.2.

A continuación se presenta el listado de definiciones del procedimiento:

- Solicitud de pago: es un documento interno por medio del cual se solicita el pago de un gasto, el pago de un servicio. Las solicitudes deben de ser autorizadas antes de ser pagadas.
- Retenciones: es la cantidad que se retiene de un sueldo, salario u otra percepción para el pago de un impuesto. Normalmente es un porcentaje sobre las rentas de las personas o entidades que están sujetas a retención.
- Veracidad: condición que se ajusta a la verdad o a la realidad.
- Adquisición: acción de adquirir o pasar a tener una cosa; compra de una cosa.
- Proveedor: es una persona o entidad que abastece a otras empresas con existencias (artículos), estas existencias adquiridas están dirigidas a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.
- Descripción del procedimiento: a continuación se presentan los pasos y la descripción del procedimiento:
 - Verificar que la solicitud de pago contenga los documentos de soporte que autoricen el pago.

Una solicitud de pago puede emitirse por lo siguiente:

- Compra al contado a un proveedor o acreedor: solicitud realizada por el departamento de compras. Debe adjuntarse la orden de compra y copia de la factura del proveedor.
 - Pago de anticipo de viáticos: solicitud realizada por el Departamento de Recursos Humanos. Debe de adjuntarse la solicitud de pago autorizada por la Dirección Financiera.
 - Pago de anticipo de salario: solicitud realizada por el Departamento de Recursos Humanos. Debe de adjuntarse la solicitud de pago autorizada por la Dirección Financiera.
 - Pago de liquidación laboral: solicitud realizada por el Departamento de Recursos Humanos. Debe de adjuntarse la liquidación laboral autorizada por la Gerencia Administrativa.
 - Pago de salarios a empleados: solicitud realizada por el Departamento de Recursos Humanos. Debe de adjuntarse la solicitud de pago autorizada por la Dirección Financiera.
- ¿Están los documentos completos?: de estar completos siga el paso de verificar que los datos de las facturas sean de la empresa.
 - Completar la documentación: si no están los documentos de soporte completos debe devolverse la solicitud al requirente para completar la documentación.
 - Verificar que los datos de las facturas sean de la empresa : los datos principales en una factura son:
 - Número de identificación tributaria
 - Razón social
 - Dirección fiscal

No obstante, se debe de revisar que la factura no contenga alteraciones. La fecha de las facturas debe ser la autorizada por el contador general. Esto aplicaría únicamente a las solicitudes realizadas por el Departamento de Compras.

- ¿Son correctos los datos?: si los datos de las facturas son correctos diríjase a verificar y proceder a emisión de retenciones de impuestos.
- Solucionar los datos de las facturas: si no son correctos los datos se devuelven las solicitudes de pago al requirente.
- Verificar y proceder a emisión de retenciones de impuesto según el régimen al que esté afecto el proveedor: en la revisión de la factura antes de emisión de la contraseña de pago debe verificarse el régimen de impuestos al que esta afecto el proveedor. La retención para cada régimen es la siguiente:
 - Pequeño contribuyente: emisión de retención sobre el valor de la factura aplicando un 5 por ciento.
 - Sujeto a retención: emisión de retención sobre el valor de la factura sin IVA aplicando un 6 por ciento.
 - Pago directo: revisar que contengan la resolución autorizada por la SAT, de lo contrario emitir la retención de acuerdo al punto anterior.
 - Retención de IVA: aplica a todas las compras mayores de Q.2 500,00 a excepción de los proveedores que sean agentes de retención y los que estén exentos al IVA.

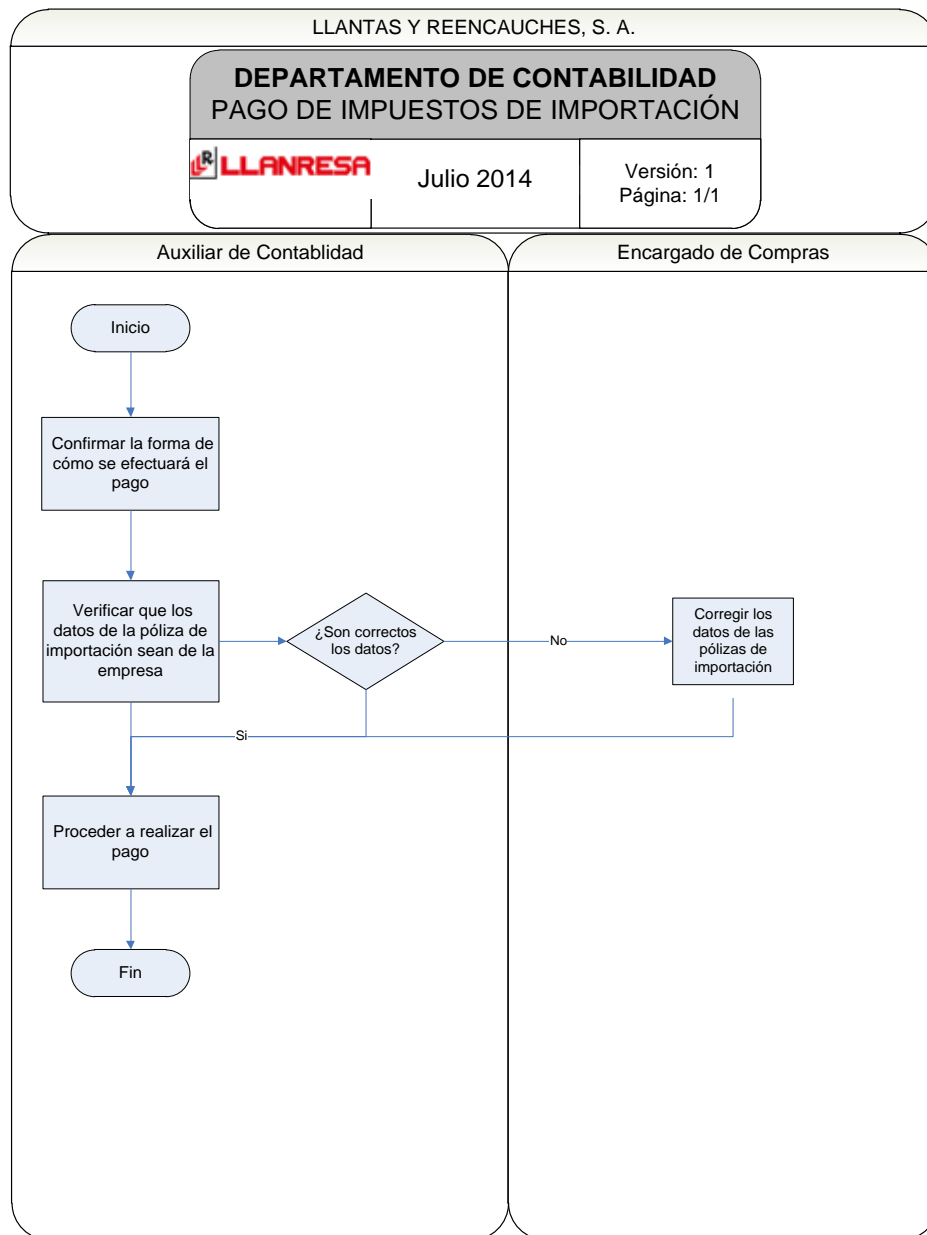
- Sujeto a pagos trimestrales: en este régimen no se realiza retención.

Todas las retenciones son emitidas por medio de sistemas autorizados por la administración tributaria.

- ¿Tiene impreso el régimen la factura?: si tiene impreso el régimen proceda a la operación de registrar el pago efectuado en el sistema.
 - Solicitar al proveedor lo consigne en la factura: si no tiene impreso el régimen la factura se devuelve al requirente para solicitar al proveedor que lo consigne en la factura.
 - Registrar el pago efectuado en el sistema: hacer uso del Manual de usuario en la sección de ingreso de solicitud de pagos.
- Responsables: a continuación se presentan los departamentos responsables de llevar a cabo el procedimiento:
 - Encargado de compras (requirente): adjuntar a la solicitud de pago los documentos de soporte que autorizan la compra de un insumo, servicio o mercadería a un proveedor.
 - Departamento de Recursos Humanos (requirente): adjuntar a la solicitud de pago los documentos de soporte que autorizan los diferentes pagos a empleados contenidos en este proceso.

- Auxiliar de contabilidad: verificar que las solicitudes de pago cumplan con los requisitos contenidos en este proceso.

Figura 10. **Procedimiento de pago de impuestos de importación**



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.2.2.

A continuación se presenta el listado de definiciones del procedimiento:

- Impuesto: prestaciones que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.
- Importación: transporte legítimo de bienes y servicios nacionales exportados por un país, pretendidos para el uso común o interno de otro país.
- Declaración: manifestación oficial de los bienes sujetos a tributación.
- Póliza de importación: documento que legaliza el ingreso de las mercaderías al país. La póliza de importación debe ser extendida y firmada por el tramitador de aduanas.
- Descripción del procedimiento: a continuación se presentan los pasos y la descripción del procedimiento:
 - Confirmar la forma de cómo se efectuará el pago: se recibe la autorización del pago de parte del encargado de cuentas por pagar y este debe indicar la forma en que se efectuará:
 - Por vía electrónica: por medio de los sistemas que la superintendencia de administración tributaria ponga a disposición de los contribuyentes.
 - Por medio de cheque: se solicita la emisión de un pago efectuado

- Verificar que los datos de la póliza de importación sean de la empresa.

Los datos principales a verificar:

- Número de identificación tributaria
- Razón social

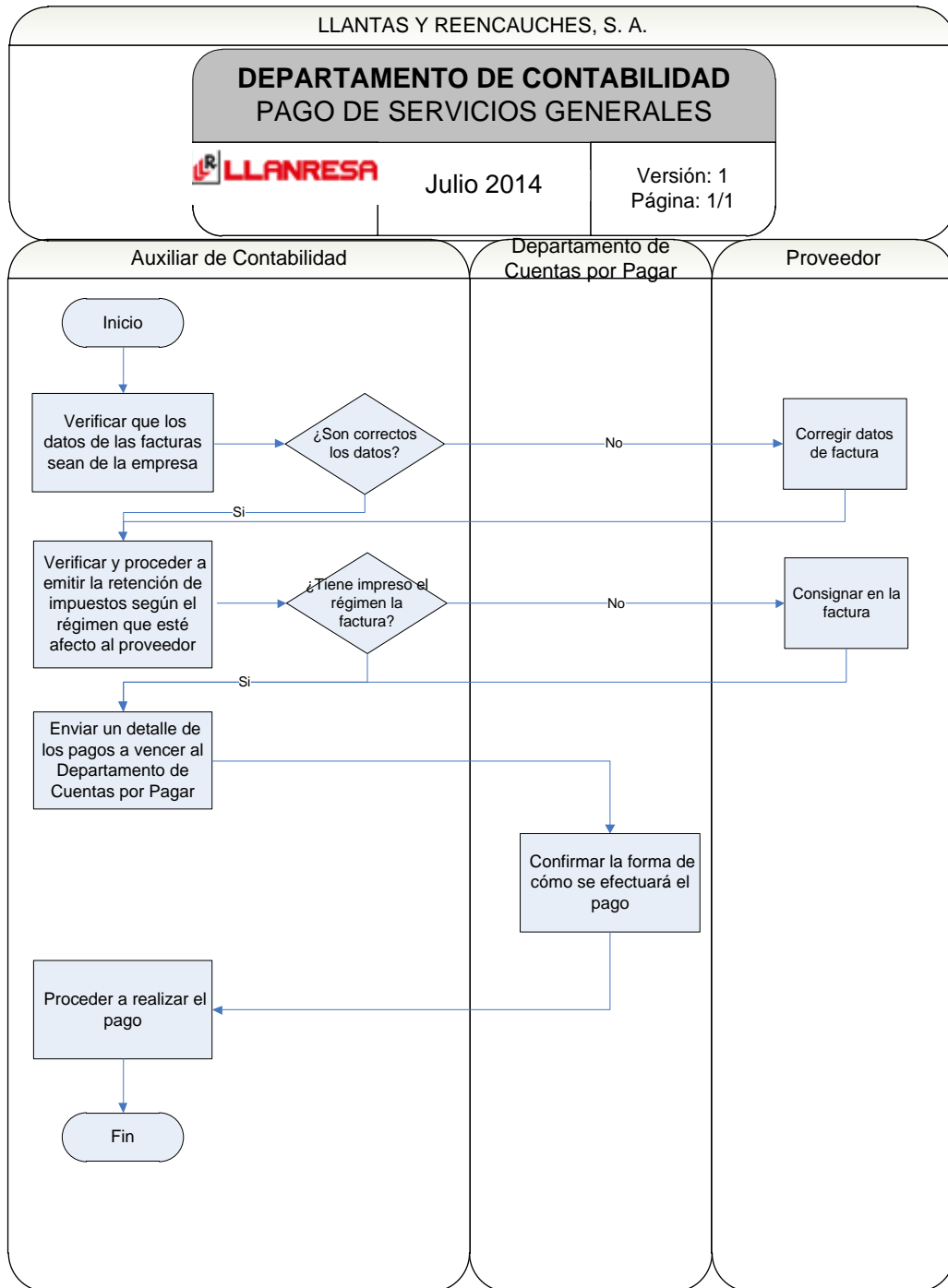
La fecha de las declaraciones y formularios debe ser la autorizada por el contador general para que pueda ser pagada.

- ¿Son correctos los datos?: si estos son correctos proceda al paso de realizar el pago.
- Corregir los datos de las pólizas de importación: si no son correctos se solicita al encargado de compras trasmite su corrección.
- Proceder a realizar el pago: si los datos están correctos se procede a realizar el pago, si este fue confirmado que sería por vía electrónica. Actualmente se utiliza el sistema BANCASAT que está habilitado en todos los sistemas de los bancos. Si fuera por medio de cheque debe realizar el procedimiento de solicitud de pagos.
- Responsables: a continuación se presentan los departamentos responsables de llevar a cabo el procedimiento:
 - Encargado de compras: verificar que el monto de impuesto a pagarse sea el correcto, así como asegurarse que los datos

consignados en las declaraciones y formularios aduaneros sean los de la empresa.

- Auxiliar de contabilidad: verificar que las declaraciones y formularios aduaneros cumplan con los requisitos fiscales, resguardar los recibos que soporten el pago de los impuestos.
- Departamento de cuentas por pagar: confirmar por vía electrónica en el tiempo oportuno, la forma de pago de los impuestos al Departamento de Compras y Contabilidad.

Figura 11. Procedimiento de pago de servicios generales



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.2.2.

A continuación se presenta el listado de definiciones del procedimiento:

- Servicio: resultado de llevar a cabo una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, generalmente es intangible.
- Retenciones: cantidad que se retiene de un sueldo, salario u otra percepción para el pago de un impuesto. Normalmente es un porcentaje sobre las rentas de las personas o entidades que están sujetas a retención.
- Oportunamente: convenientemente, a su tiempo. Que se hace en el momento apropiado.
- Proveedor: persona o entidad que abastece a otras empresas con existencias (artículos), estas existencias adquiridas están dirigidas a la actividad o negocio principal de la empresa que compra esos elementos.
- Descripción del procedimiento: a continuación se presentan los pasos y la descripción del procedimiento:
 - Verificar que los datos de las facturas sean de la empresa; los datos principales en una factura son:
 - Número de identificación tributaria
 - Razón social
 - Dirección fiscal
 - Fecha del servicio

No obstante se debe revisar que la factura no contenga alteraciones. La fecha de las facturas debe ser la autorizada por el contador general para que pueda ser contabilizada.

- ¿Son correctos los datos?: si los datos de las facturas son correctos diríjase a verificar y proceder a emisión de retenciones de impuestos.
- Corregir datos de factura: si no son correctos los datos se devuelve al proveedor para la corrección necesaria.
- Verificar y proceder a emitir la retención de impuestos según el régimen al que esté afecto el proveedor: en la revisión de la factura, antes de emisión de la contraseña de pago, debe verificarse el régimen de impuestos al que esta afecto el proveedor. La retención para cada régimen es la siguiente:
 - Pequeño contribuyente: emisión de retención sobre el valor de la factura aplicando un 5 por ciento.
 - Sujeto a retención: emisión de retención sobre el valor de la factura sin IVA aplicando un 6 por ciento.
 - Pago directo: revisar que contengan la resolución autorizada por la SAT de lo contrario emitir la retención de acuerdo al punto anterior.
 - Retención de IVA: aplica a todas las compras mayores de Q.2 500,00 a excepción de los proveedores que sean agentes de retención y los que estén exentos al IVA.
 - Sujeto a pagos trimestrales: en este régimen no se realiza retención.

Todas las retenciones son emitidas por medio de sistemas autorizados por la administración tributaria.

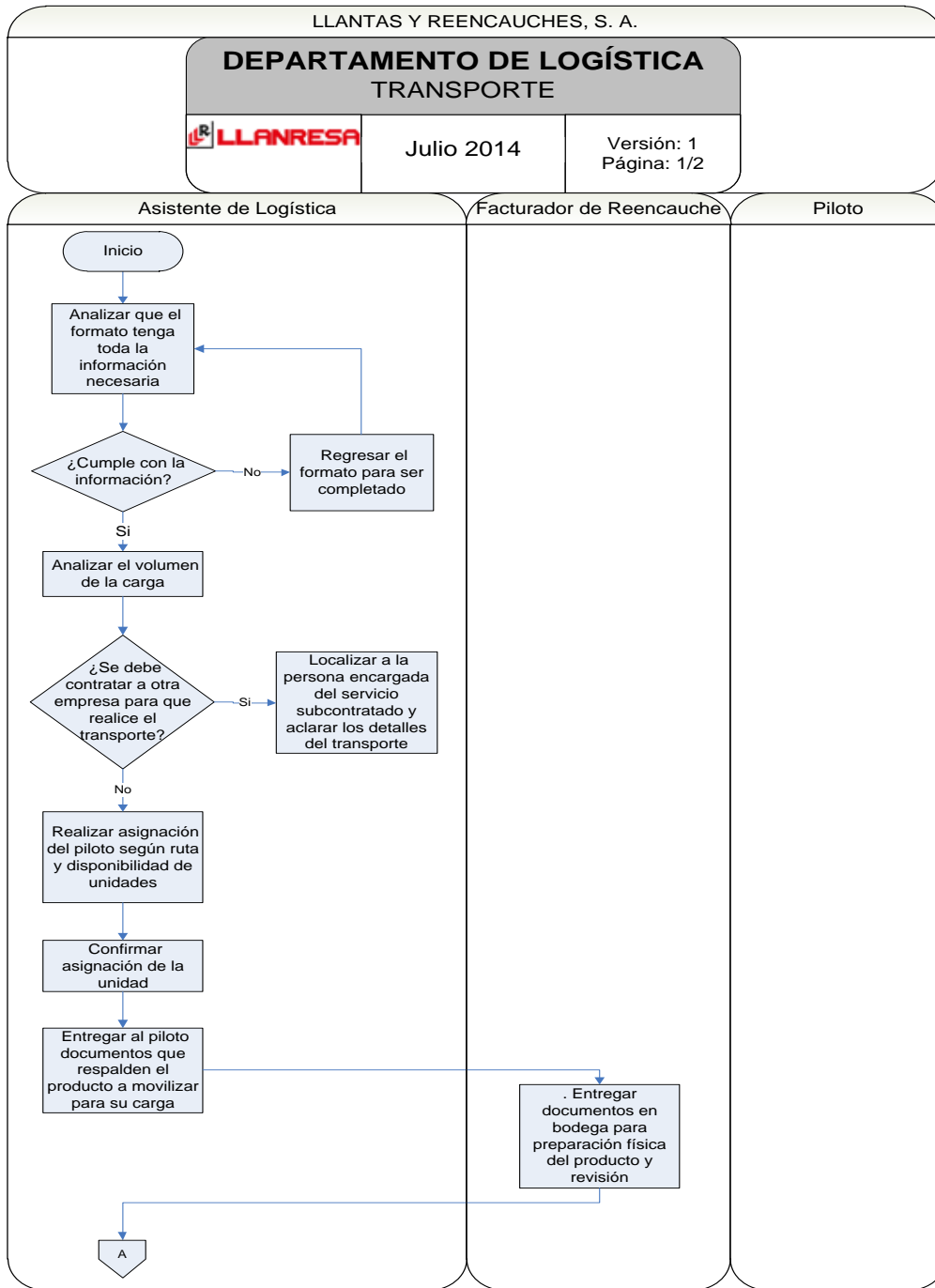
- ¿Tiene impreso el régimen la factura?: si tiene impreso el régimen, proceda a la operación de enviar un detalle de los pagos a vencer al departamento de cuentas por pagar.
- Consignar en la factura: si no tiene impreso el régimen, la factura se devuelve al proveedor para que lo consigne en la factura
- Enviar un detalle de los pagos a vencer al departamento de cuentas por pagar: el Departamento de Contabilidad debe controlar las facturas o recibos de cobro emitidos por proveedores de servicios, deberá llevar un cuadro con los montos y las fechas de vencimiento para proceder a solicitar la emisión del pago. Cada vez que se acerque la fecha de pago de un servicio debe enviarse un cuadro que detalle: el proveedor, servicio y monto al departamento de cuentas por pagar.
- Confirmar la forma de cómo se efectuará el pago: al momento de recibir el cuadro de control de los servicios que deben pagarse, el Departamento de Cuentas por Pagar solicita autorización y envía la forma en que se efectuarán los pagos al Departamento de Contabilidad para proceder con el mismo.
- Proceder a realizar el pago: el Departamento de Cuentas por Pagar confirma la forma en que se efectuara el pago, si será por vía electrónica se procede a realizar el débito por medio de los sistemas bancarios, si el pago se hará por medio de tarjeta de

crédito se revisa el cargo automático al estado de cuenta, o si se hará por medio de cheque se procede con la emisión del documento.

- Responsables: a continuación se presentan los departamentos responsables de llevar a cabo el procedimiento:
 - Auxiliar de Contabilidad: controlar que las facturas o recibos de cobros se reciban oportunamente, así como verificar que los mismos correspondan a los servicios recibidos por la empresa.
 - Departamento de Cuentas por Pagar: confirmar por vía electrónica en el tiempo oportuno la forma de pago de los servicios al Departamento de Contabilidad para la ejecución del pago o por medio de los sistemas bancarios.

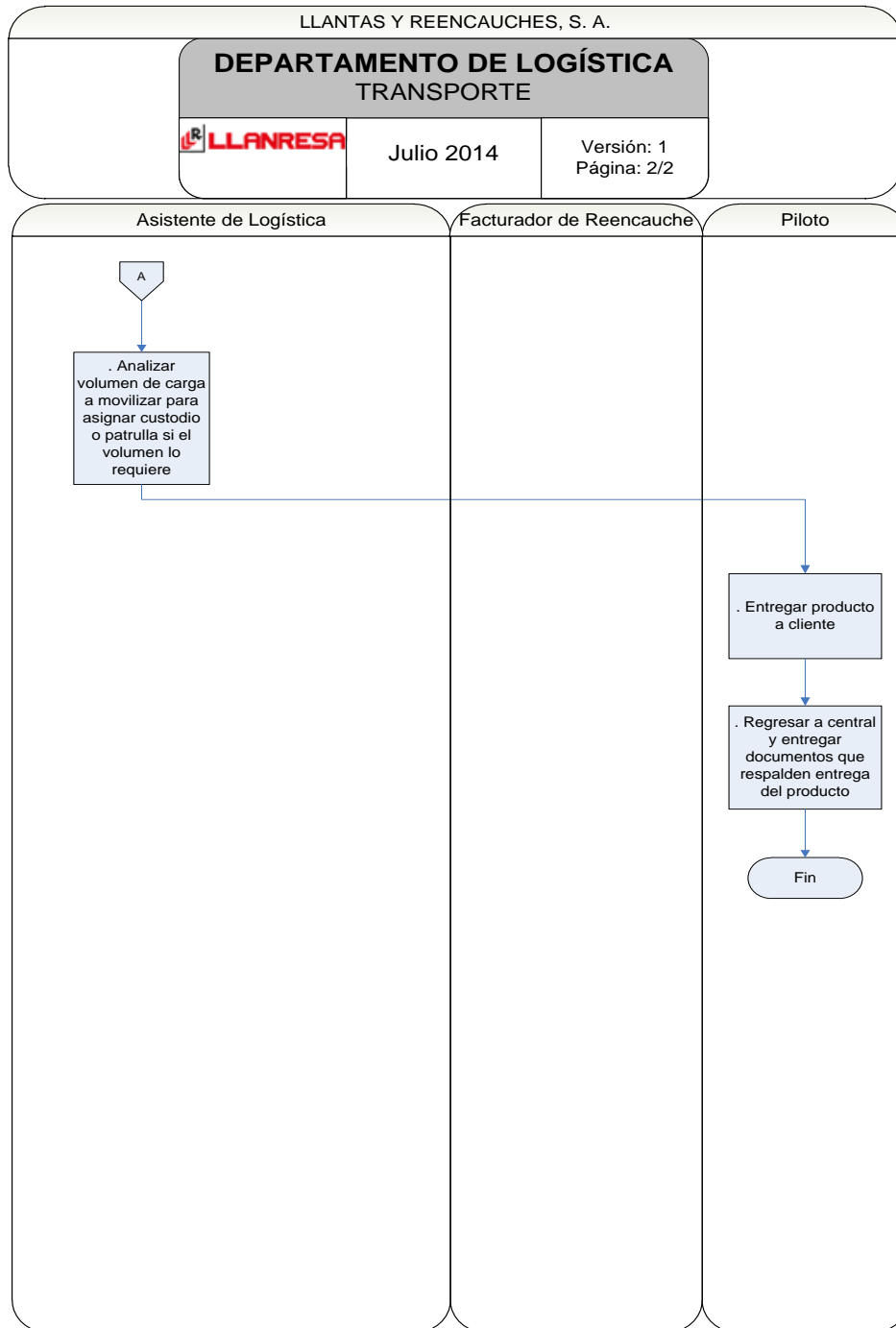
A todos los procedimientos del Departamento de Logística se les actualizó el formato al igual que a los procedimientos de contabilidad. En el Departamento de Logística no se corrigió nada del procedimiento porque sigue siendo el mismo, únicamente se cambió en el procedimiento de transporte, que ya no lo hace el jefe de Logística, sino que el asistente de logística. Quedando de la forma como se describe en la figura 12.

Figura 12. Procedimiento de transporte parte 1



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.2.2.

Figura 13. Procedimiento de transporte parte 2



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.2.2.

- Descripción del procedimiento: a continuación se presentan los pasos y la descripción del procedimiento:
 - Analizar que el formato tenga la información necesaria : el asistente de Logística es responsable de revisar que el formato de requisición de transporte cuente con toda la información que se requiere.
 - ¿Cumple con la información? : sí cumple, ver el paso de analizar el volumen de la carga. No cumple, ver el paso de regresar el formato para ser completado.
 - Regresar el formato para ser completado: el asistente de Logística es responsable de notificar que la solicitud no va a ser procesada por falta de información.
 - Analizar el volumen de la carga: el asistente de Logística es responsable de analizar junto con el jefe de bodega, el volumen de la carga a transportar para tomar la decisión si se utiliza transporte propio o se subcontrata.
 - ¿Se debe contratar a otra empresa para que realice el transporte?: el asistente de Logística es el responsable de esta decisión.
 - Localizar a la persona encargada del servicio subcontratado y aclarar los detalles del transporte: el asistente de Logística debe contar con los contactos de la empresa (s) que brinda el servicio para poder coordinar los movimientos que sean requeridos.

- Realizar asignación de piloto según ruta y disponibilidad de unidades: el asistente de Logística es responsable de asignar las unidades internas y el piloto que realizará la entrega, según la requisición.
- Confirmar asignación de la unidad: el asistente de Logística es responsable de notificar al solicitante la asignación de la unidad para realizar el movimiento.
- Entregar al piloto documentos que respalden el producto a movilizar para su carga: es responsabilidad del asistente de Logística indicarle al piloto los departamentos a donde deberá pasar recogiendo documentación que soporte la mercadería enviada.
- Entregar documentos en bodega para preparación física del producto y revisión: es responsabilidad del facturador de reencauche la notificación a bodega para la recolección de los documentos y así poder preparar el producto.
- Analizar volumen de carga a movilizar para asignar custodio o patrulla si el volumen lo requiere: es responsabilidad del asistente de Logística analizar según la cobertura de nuestro seguro el colocar un custodio o una patrulla a la unidad que realice el movimiento.
- Entregar producto a cliente: es responsabilidad del piloto la entrega del producto o suministro al lugar del destino y de verificar que los documentos sean sellados y firmados de conformidad.

- Regresar a central y entregar documentos que respalden entrega del producto: es responsabilidad del piloto entregar los documentos, al departamento que corresponda, que respalden la entrega del producto a satisfacción.
- Responsables: a continuación se presentan los departamentos responsables de llevar a cabo el procedimiento:
 - Asistente de Logística: cumplimiento de este proceso.
 - Piloto: la carga y entrega del producto.

A todos los procedimientos del Departamento de Créditos y Cobros se les actualizó el formato al igual que a los procedimientos de contabilidad, sin embargo, no se actualizó el contenido de ninguno de los procedimientos porque el sistema es eficiente y sus procedimientos están bien establecidos.

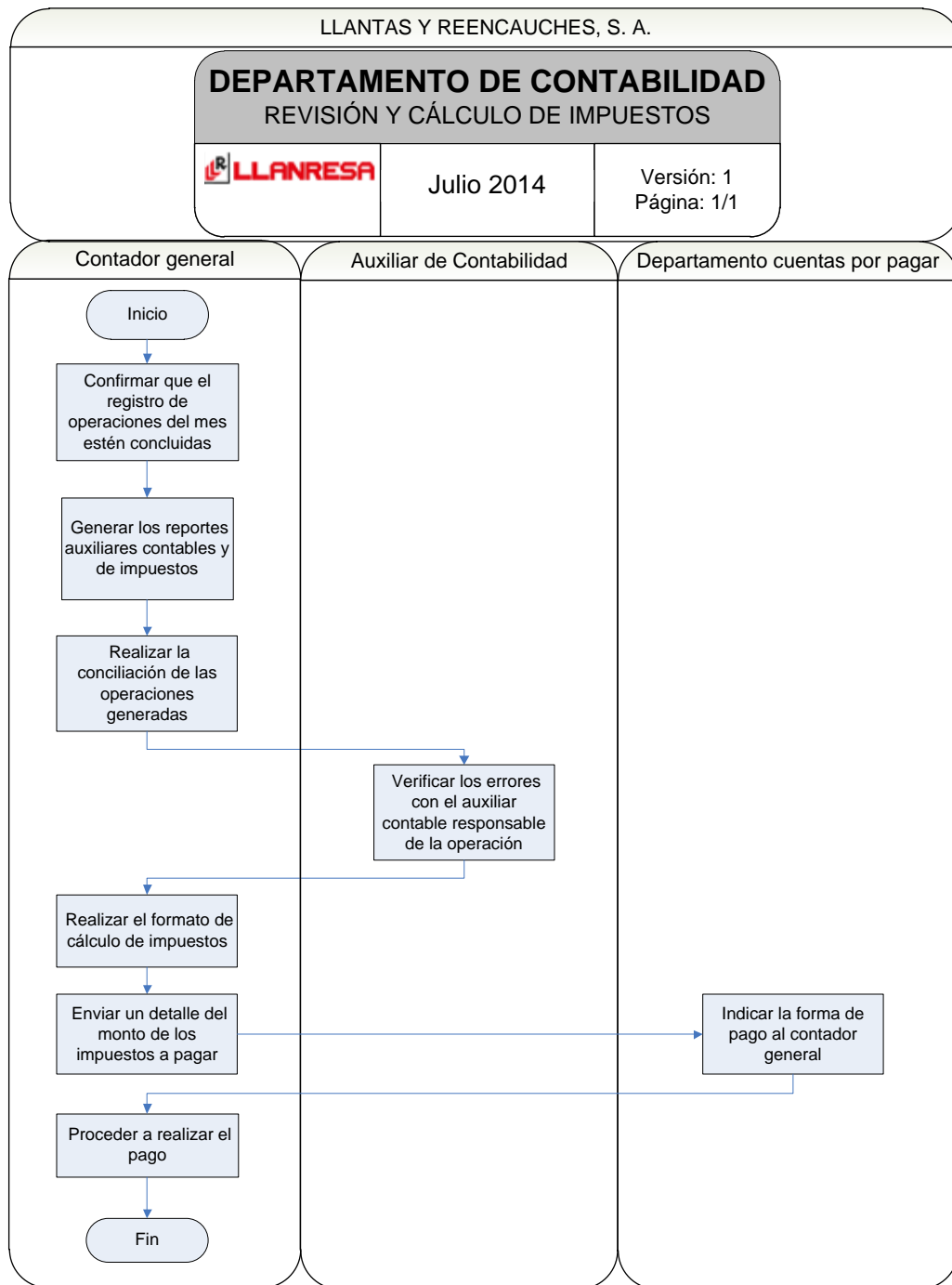
2.3.3. Nuevos procedimientos

En el área de Contabilidad se creó un nuevo procedimiento que no había sido establecido antes, llamado revisión y cálculo de impuestos.

2.3.3.1. Diseño de procedimientos

El diseño del procedimiento Revisión y Cálculo de impuestos es exactamente la misma estructura que para todos los procedimientos anteriores. El diseño del nuevo procedimiento se presenta de la siguiente manera:

Figura 14. Procedimiento de revisión y cálculo de impuestos



Fuente: elaboración propia, con base en el procedimiento del inciso 2.3.3.1.

A continuación se presenta el listado de definiciones del procedimiento:

- Impuesto: prestaciones que el Estado exige en ejercicio de su poder tributario, con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines.
- Conciliar en contabilidad: proceso que tiene por objeto hacer coincidir una operación con una o varias operaciones según descripciones, valor u otros datos que puedan hacer la igualdad en ellas.
- Registro: es la afectación o asiento que se realiza en los libros de contabilidad de un ente económico, con objeto de proporcionar los elementos necesarios para elaborar la información financiera del mismo.
- Declaración: manifestación oficial de los bienes sujetos a tributación.
- Oportunamente: convenientemente, a su tiempo. Que se hace en el momento apropiado..
- Descripción del procedimiento: a continuación se presentan los pasos y la descripción del procedimiento:
 - Confirmar que el registro de operaciones del mes estén concluidas: es responsabilidad del contador general confirmar que el registro de las operaciones del mes, que generan información para el cálculo de los impuestos, estén finalizadas.

- Generar los reportes auxiliares contables y de impuestos: para realizar la revisión de las operaciones que integran las cuentas de impuestos, deben hacerse los reportes de contabilidad, así como los reportes auxiliares, en el caso de retenciones de impuestos que son generadas desde el sistema de la Superintendencia de Administración Tributaria deben hacerse estos reportes para el cuadro con la información contable.
- Realizar la conciliación de las operaciones generadas: los reportes deben hacerse en forma detallada para que puedan conciliarse unos con otros. Esta actividad se realiza con el fin de que el saldo de la cuenta contable del impuesto revisado cuadre con el saldo del reporte auxiliar. Si existen descuadres puede ser por registros mal realizados en cualquiera de los dos sistemas.
- Verificar los errores con el auxiliar contable responsable de la operación: si existen descuadres en la información obtenida de los sistemas debe ubicarse a la persona responsable de la operación (auxiliar contable). Si el error es en la contabilidad se debe realizar una reclasificación o ajuste contable para su corrección en el periodo contable actual, si el error es el sistema auxiliar realizar el proceso que corresponda para su corrección.
- Realizar el formato de cálculo de impuestos: la forma del cálculo de impuestos está establecida en las leyes fiscales del país, antes de realizar el cuadro que se utiliza en la empresa debe tenerse pleno conocimiento de las mismas para poder elaborarlo.

- Enviar al Departamento de Cuentas por Pagar un detalle del monto de los impuestos a pagar: al finalizar los cuadros de cálculo de impuestos se determina si hay un monto a pagar o si existe crédito fiscal de los mismos. Si resultase un pago, se debe enviar un detalle, con los montos, al departamento de cuentas por pagar diez días antes de su vencimiento para que indique la forma de pago.
- Indicar la forma de pago al contador general: el Departamento de Cuentas por Pagar debe confirmar la forma de pago al contador general, ya sea por vía electrónica o por medio de tarjeta de crédito.
- Proceder a Realizar el pago: si los datos están correctos se procede a realizar el pago de la forma que el departamento de cuentas por pagar confirme. Actualmente se utiliza el sistema BANCASAT, DECLARAGUATE que está habilitado en todos los sistemas de los bancos.
- Responsables: a continuación se presentan los departamentos responsables de llevar a cabo el procedimiento:
 - Contador general: verificar que los cálculos de impuestos cumplan con los requisitos establecidos en las leyes fiscales del país y trasladar diez días antes de su vencimiento el monto del pago al Departamento de Cuentas por Pagar para que indique la forma de pago.

- Departamento de Cuentas por Pagar: solicitar la autorización a la Dirección Financiera y confirmar por vía electrónica, en el tiempo oportuno, la forma de pago de los impuestos al Departamento de Contabilidad.

2.3.4. Definir objetivos y alcances del Manual de procedimientos

Los objetivos y alcances se definen con base en lo que el manual de procedimientos para las áreas de Contabilidad, Logística y Créditos y Cobros pretende lograr y la forma como contribuirá a los logros con respecto al desempeño del personal.

- **Objetivo general**

Ser un instrumento de apoyo que defina y establezca los procedimientos y así lograr que todos los colaboradores trabajen con eficiencia, de forma estandarizada, para que cada uno de los que componen la empresa lleve a cabo su trabajo de la mejor manera.

- **Objetivo específicos**

- Definir los procedimientos, con su respectivo Diagrama de Flujo de las siguientes áreas Administrativas: Contabilidad, Créditos y Cobros, y Logística.
- Que los colaboradores de estas áreas administrativas de trabajo tengan acceso al Manual.
- Que estas áreas Administrativas de trabajo hagan uso correcto del manual y tengan claro los procedimientos que acá son descritos.

- Alcances del Manual
 - El manual de procedimientos se enfoca a todo el personal administrativo y operativo de la empresa Llantas y Reencauches, S. A., pero en especial a los departamentos de Logística, Contabilidad, Créditos y Cobros para la debida aplicación de este en la gestión laboral.
 - Que cada colaborador que pertenezca a la empresa Llanresa S. A., de las áreas antes mencionadas, tenga acceso físico y/o digital, dependiendo del acceso que se le permita, a este Manual de procedimientos
 - Que el Manual pueda actualizarse como parte de la mejora continua, dependiendo de las necesidades que la empresa presente.
 - Que este manual pase a formar parte de la inducción del personal que vaya integrándose a las respectivas áreas de la empresa.

2.3.5. Costos de implementación del Manual de procedimientos

Con el propósito de implementar este manual causando el mínimo gasto a la empresa, se sugiere que se envíe por correo electrónico a cada uno de los colaboradores que integran las áreas para las cuales fue creado este manual, para que tengan acceso y conocimiento del Manual; en el área de logística no todos poseen un correo electrónico ni tienen acceso a un computador, debido al puesto que ocupan, se recomienda que para esto se imprima un manual y se tenga en el área de trabajo a la vista de todos los colaboradores.

Se estima que el costo de impresión del Manual de Logística sería de:

Tabla VIII. **Costo de impresión por unidad**

| COSTO DE IMPRESIÓN | |
|-------------------------------------|----------------|
| Número de hojas por manual | 24 |
| Costo de impresión por hoja a color | Q.0,30 |
| Encuadernado con portada | Q.5,00 |
| Costo total** | Q.12,20 |

** El costo puede variar dependiendo del costo de impresión.

Fuente: elaboración propia.

Tabla IX. **Costo de implementación del Manual de procedimientos**

| COSTO DE IMPLEMENTACIÓN | | |
|--------------------------------|---------------------------|----------------|
| Áreas o Departamentos | Número de Manuales | Costo |
| Créditos y Cobros | 5 | Q.0,00 |
| Contabilidad | 7 | Q.0,00 |
| Logística | 5 | Q.0,00 |
| Bodega | 1 | Q.12,2 |
| Costo total | | Q.12,20 |

Fuente: elaboración propia.

2.4. Manual de organización

Para la elaboración del Manual de organización se realizó una recopilación de la historia, antecedentes, legislación, las funciones de cada uno de los puestos de las áreas, por las que está conformada la empresa, para crear un manual actual de organización, que pueda formar parte del proceso de

inducción con el fin que los colaboradores se sientan parte de la organización. Las técnicas utilizadas fueron: investigación y recopilación de datos.

2.4.1. Diseño del Manual de organización

El diseño de la estructura del Manual de organización se compone de: los antecedentes, estructura orgánica, organigrama, funciones organizacionales y la legislación empresarial.

2.4.1.1. Antecedentes

La empresa Llanresa que se identifica también con el nombre comercial de Llanresa, fue creada el 11 de noviembre de 1987, por el licenciado Fredy Nazem Yunes Ávila y Axel Augusto López Osorio, iniciando sus labores con 20 colaboradores, contando únicamente con la planta central ubicada en el kilómetro 15,5 ruta al Pacífico, Villa Nueva, Guatemala, en donde se centralizaban todas las operaciones, incluyendo las departamentales.

Su principal fuente de ingresos era el reencauche de llantas, de esta manera se fue dando a conocer la empresa e incorporándose en el mercado de las llantas, inmediatamente surgió la posibilidad de comercializar llantas nuevas, como una interesante línea de negocio y como base fundamental para el constante crecimiento del servicio de reencauche, al tener las dos líneas de negocio relacionadas con las llantas, se abrió el campo para introducir una tercera línea de negocio: servicios a flotas de vehículos, fue así como empezaron a surgir los centros de servicio de acuerdo a las demandas geográficas del mercado, brindando servicios de alineación y balanceo, trabajos de mecánica, entre otros.

Tres años después de haber fundado la empresa Llanresa fue fundada en Escuintla (1990) la primera sucursal ubicada en 1ª calle 4-62 zona 1, Escuintla., donde su mayor reto fue introducir sus servicios a los ingenios azucareros, siendo estos fundamentales para el crecimiento de la empresa. Debido a la buena aceptación de la empresa en la industria azucarera, inmediatamente fue puesta en marcha una segunda agencia en Mazatenango Suchitepéquez, posteriormente y debido al elevado costo logístico para hacer llegar el producto del reencauche a las regiones del suroccidente, se inauguran nuevas instalaciones para el proceso de reencauche en Mazatenango Suchitepéquez, en un complejo industrial desarrollado al lado de la agencia abierta un año antes.

Con el paso de los años la empresa Llanresa ha inaugurado una serie de nuevas sucursales debido a la demanda del mercado, a continuación se muestra el crecimiento de la empresa en todo el país:

- En 1990 se inauguró la primera sucursal ubicada en el departamento de Escuintla en 1ª calle 4-62 zona 1, Escuintla. Es llamada “Llanresa Escuintla”.
- En octubre de 1995 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Suchitepéquez ubicada en el kilómetro 156 ruta al Pacífico, Mazatenango, Suchitepéquez. Es llamada “Llanresa Mazatenango”.
- En marzo de 1996 se inauguró una nueva sucursal en la ciudad de Cobán ubicada en 1ª calle 2-15 zona 6 frente a colonia Chichochoch, Cobán, Alta Verapaz. Es llamada “Llanresa Cobán”.

- En septiembre de 1999 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Jutiapa, ubicado en el barrio Cerro Colorado casa 11-74 Carretera Interamericana, Jutiapa, Jutiapa. Es llamada “Llanresa Jutiapa”
- En de mayo de 2000 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Petén, ubicada en la 4ª calle 8-21 1 zona 1, Santa Elena, Flores, Petén. Es llamada “Llanresa Petén”.
- En noviembre de 2000 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicada en la 18 calle 5-02 zona 11 colonia Mariscal, Guatemala, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio Aguilar Batres”.
- En marzo de 2003 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicada en Calzada José Milla y Vidaurre 24-67 zona 6, Guatemala, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio José Milla”.
- En junio de 2003 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Puerto Barrios ubicado en el kilómetro 290, ruta al Atlántico, Puerto Barrios, Izabal. Es llamada “Llanresa Puerto Barrios”.
- En junio de 2003 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicada en la calzada Roosevelt 25-02 zona 7 Guatemala, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio Roosevelt”.
- En junio de 2006 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicado en el kilómetro 15 ruta al Pacífico, Guatemala; 500

metros antes de las oficinas centrales. Es llamada “Centro de Servicio El Puente”.

- En junio de 2006 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Quetzaltenango ubicada en la 7ª avenida 15-38 salida las rosas, Quetzaltenango, Quetzaltenango. Es llamada “Llanresa Quetzaltenango”.
- En noviembre de 2006 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Teculután ubicada en kilómetro 122,5 carretera al Atlántico, Teculután, Zacapa. Es llamada “Llanresa Teculután”.
- En marzo de 2007 se inauguró una nueva sucursal en Carretera a El Salvador ubicada en kilómetro 14,5 jurisdicción municipal de Santa Catarina Pinula, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio Puerta Parada”.
- En enero de 2008 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicada en la calzada Aguilar Batres 29-49 zona 12, Guatemala, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio El Carmen”.
- En junio de 2008 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Petén, San Benito ubicado en la 6ª calle 0-78 zona 1, San Benito, Petén. Es llamada “Llanresa San Benito”.
- En diciembre de 2012 se inauguró una nueva sucursal en el kilómetro 8,5 ruta al Atlántico, ubicada en la carretera al Atlántico 32-11 zona 18, Guatemala, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio km 8,5”.

- En enero de 2013 se inauguró una nueva sucursal en Mixco, ubicada en sucursal Roosevelt 0.42 zona 2, Cotiό, Mixco, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio Roosevelt Express”.
- En septiembre de 2013 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Chimaltenango, ubicada en el kilόmetro 52,5 de la Carretera Interamericana, Chimaltenango. Es llamada “Centro de Servicio Chimaltenango”.
- En septiembre de 2013 se inauguró una nueva sucursal en San Cristόbal, ubicada en 3^a calle 10-96 ciudad San Cristόbal 1, zona 8, Mixco, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio San Cristόbal”.
- En mayo de 2014 se inauguró una nueva sucursal en Chiquimula ubicada en kilόmetro 167,2 primera entrada a Chiquimula, ruta CA-10, Chiquimula, Chiquimula. Es llamada “Llanresa Chiquimula”.

La filosofía de fundar Llanresa fue crear una empresa que ofreciera alternativas diferentes e innovadoras para el transporte, la industria y agricultura, en el ramo de llantas, para ofrecer opciones distintas de los conceptos tradicionales del reencauche en Guatemala y así implementar nuevas alternativas en la industria del reencauche y comercialización de llantas nuevas. Así como, proyectar una imagen dinámica persiguiendo los siguientes aspectos:

- Ofrecer al consumidor productos y servicios con precios competitivos en el mercado.
- Que los productos sean de óptima calidad y con excelente servicio.

Llanresa, ve la necesidad de complementar su servicio buscando una marca de llanta nueva que llene las expectativas de transportistas, constructores, agricultores y automovilistas, es así como han depositado su confianza en Llanresa las siguientes empresas: Continental, General Tire, Bridgestone, Firestone, J.K Tire y Hankook, es importante resaltar el éxito alcanzado en ventas con la marca J.K. siendo una de las mejores llantas de camión, ya que han dado altos rendimientos en los rudos caminos de Petén y los accesos de los caminos a las explotaciones petroleras.

Sin embargo, la empresa ha tenido sus altibajos, anteriormente se había fundado una sucursal en el departamento de Jalapa municipio de Monjas, allí funcionó durante 9 años aproximadamente y luego, por inconvenientes, la sucursal cerró.

Llanresa tiene sus oficinas centrales y un centro de servicio, ubicadas en el kilómetro 15,5 ruta al Pacífico, punto estratégico que conduce a las regiones de más impacto comercial, agrícola, financiero y económico del país. También tiene la representación exclusiva para Guatemala de la banda Oliver, hecha en Estados Unidos, premiada como una de las mejores bandas de rodamiento a nivel mundial.

Figura 15. **Instalaciones Llanresa**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

Llanresa en la actualidad es una fuente de trabajo para más de 300 personas en todo el país, y sigue invirtiendo en la creación de nuevos centros de servicio y por ende, generando nuevas fuentes de trabajo que contribuyan a mejorar la economía nacional.

2.4.1.2. Legislación

Con respecto al régimen organizacional, las leyes y códigos a los que está sometida la empresa son:

- **Reglamento Interior de Trabajo:** normativo para regular el manejo del personal, creado por la misma empresa y autorizado por la Inspección General de Trabajo, conforme a lo establecido por el Título II, capítulo IV, artículos 57 al 60 del Código de Trabajo, con el objetivo de regular las condiciones precisas y obligatorias que regirán la prestación de servicios y realizaciones concretas del trabajo de los trabajadores de la empresa.

El Reglamento Interno está compuesto de 16 capítulos desde las disposiciones generales hasta las disposiciones finales. Recursos humanos es el responsable.

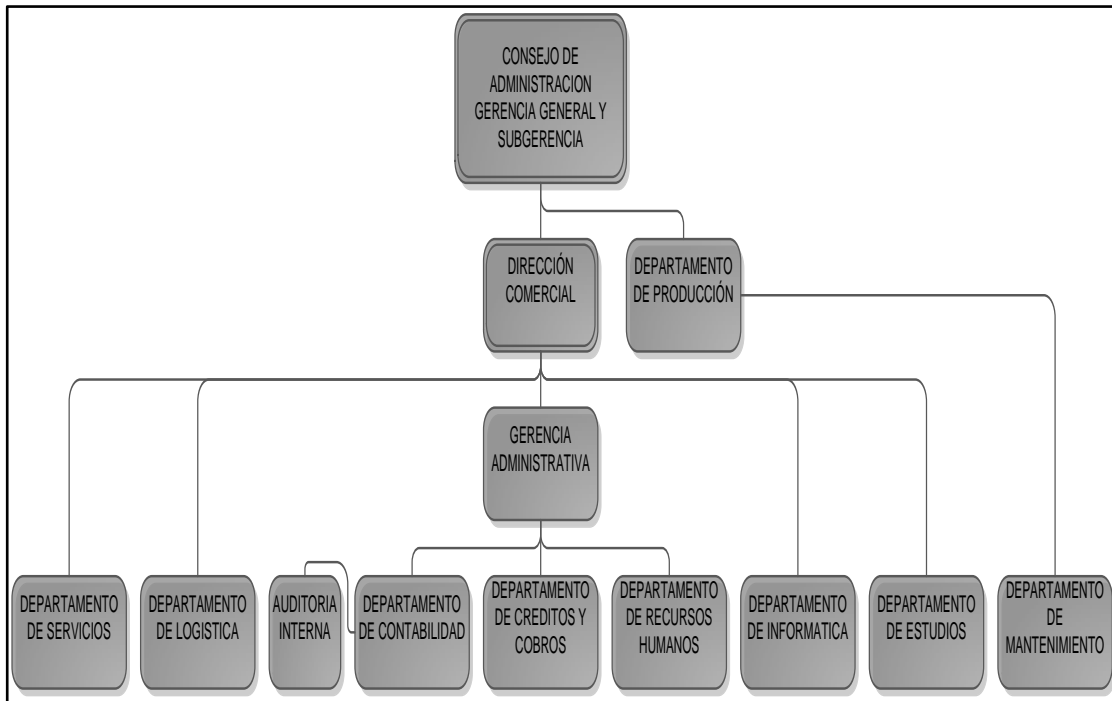
- Código de Trabajo: normativo de legislación laboral, Decreto No. 1441 del Congreso de Guatemala. Toda empresa que se dedican al qué hacer laboral debe ser regida por el Código de Trabajo. Departamento encargado: recursos humanos.
- (Ley de bonificación incentivo para los trabajadores del sector privado) Decreto número 78-89 de 1989.
- (Ley reguladora de la prestación del aguinaldo para los trabajadores del sector público y privado) Decreto 76-78 de 1978.
- (Ley de bonificación anual para trabajadores del sector privado y público) Decreto 42-92 de 1992.
- Reglamento general sobre higiene y seguridad en el trabajo. Entró en vigor el 1 de enero de 1958.
- Reglamento sobre protección relativa a enfermedad y maternidad. Acuerdo núm. 410, 16 de abril de 1964.
- IVA (impuesto al valor agregado) impuesto el 9 de mayo de 1983, establecido en el gobierno del general Efraín Ríos Montt, inicialmente con una tasa del 10 por ciento. Actualmente el IVA se declara en la SAT (Superintendencia de Administración Tributaria) en un 12 por ciento. Según artículo 171 de la Constitución Política de Guatemala.

- ISR (impuesto sobre la renta) publicado el 15 de diciembre de 1962, Decreto 1559.

2.4.1.3. Estructura

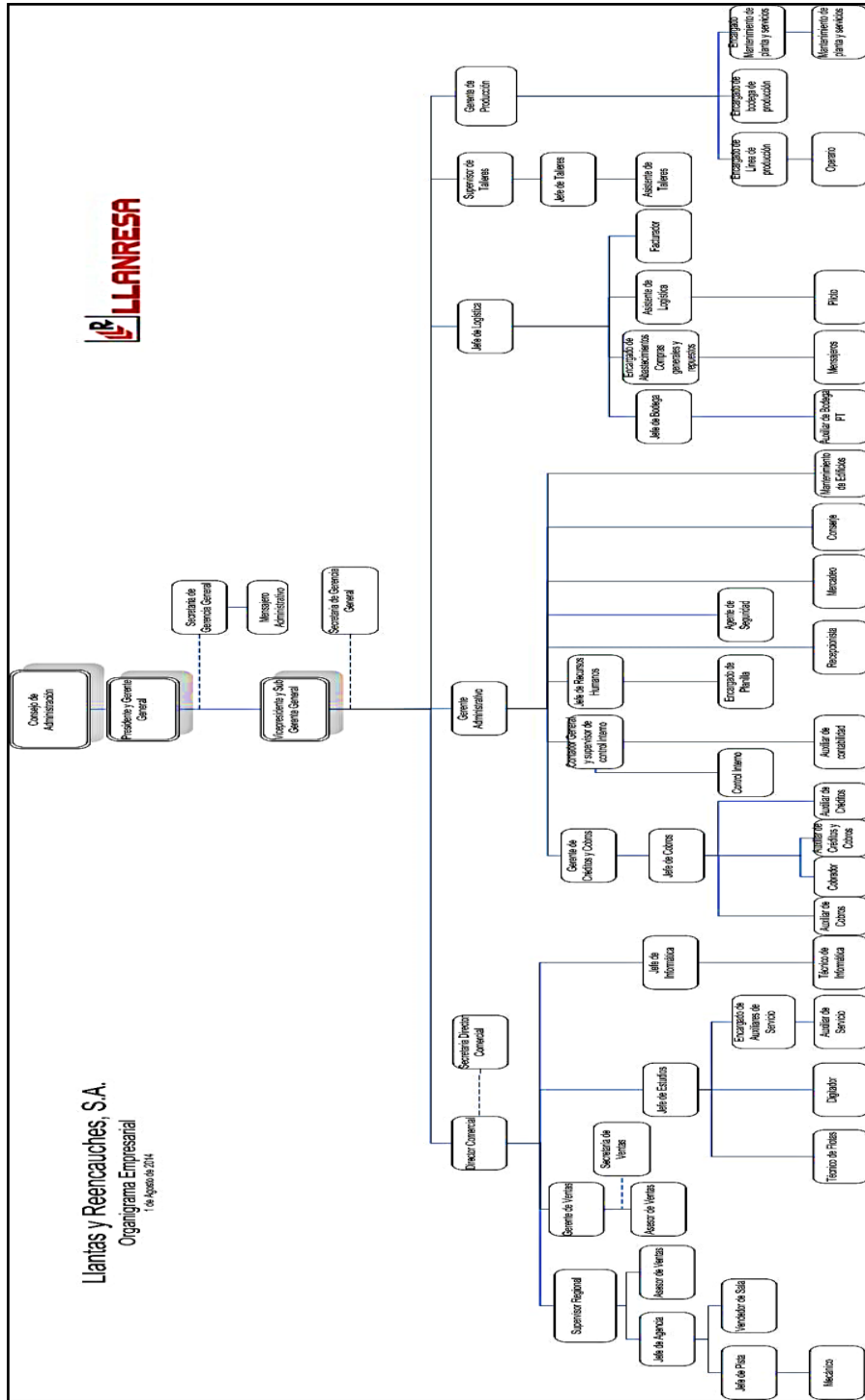
Llanresa tiene una estructura organizacional formal, para facilitar el logro de los objetivos de la organización. Con estructura organizativa plana, la idea de esta estructura es que los trabajadores no sean supervisados de cerca y puedan tomar decisiones en su puesto de trabajo.

Figura 16. Jerarquía organizacional



Fuente: elaboración propia, con base en el organigrama empresarial.

2.4.1.4. Organigrama



Fuente: elaboración propia.

2.4.1.5. Funciones organizacionales

Por medio de las técnicas de investigación y observación se determinaron las funciones organizacionales diarias, semanales, quincenales, mensuales y anuales dependiendo de las exigencias de cada puesto de cada una de las áreas y departamentos de la empresa Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del área de Gerencia General, los puestos que lo conforman son: gerente general, secretaria de gerente general y mensajero.

Tabla X. Gerencia General

| GERENTE GENERAL | |
|------------------|--|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none">• Verificar el cumplimiento del objetivo de ventas establecido con el director comercial.• Revisar los cobros realizados con el gerente de créditos y cobros.• Verificar el desempeño del área operativa con el subgerente general.• Brindar apoyo al Departamento de Ventas y Créditos y Cobros.• Supervisar la administración de los recursos así como los movimientos realizados en la empresa Rodajes. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none">• Participar en la reunión de consejo administrativo.• Verificar el cumplimiento de los objetivos del área de ventas y cobros. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none">• Realizar una visita a Llanresa Honduras para supervisar la administración de los recursos de la agencia; así como realizar labor de ventas y cobros a clientes especiales. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none">• Revisar los estados financieros de la corporación.• Revisar los informes de ventas y cobros para medir el rendimiento y productividad de la empresa, así como el cumplimiento de los objetivos establecidos.• Negociar con los bancos: descuentos, límites de créditos, tasas de interés, entre otros. |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none">• Revisar el presupuesto para el próximo año, según los objetivos de ventas y cobros establecidos.• Analizar el mercado en las diferentes regiones del país y del extranjero para determinar la rentabilidad de la apertura de nuevas sucursales. |

Continuación de la tabla X.

| | |
|--------------------------------------|--|
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener relaciones comerciales con clientes especiales. • Realizar visitas a proveedores extranjeros para investigar nuevas marcas de producto que sean rentables para la empresa. • Elaborar estrategias de venta para mejorar el flujo de la empresa. • Autorizar campañas publicitarias para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa. |
| SECRETARIA DE GERENTE GENERAL | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Atender llamadas telefónicas. • Elaborar conciliación de cobros. • Solicitar emisión de cheques al departamento. de Contabilidad. • Elaborar el informe sobre conciliación de cuentas. • Asistir a la Gerencia General en asuntos personales |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar labor de cobro sobre la facturación emitida a las empresas del grupo. |
| MENSAJERO | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Entregar y recibir correspondencia de la empresa. • Realizar depósitos en los bancos. • Realizar compra de divisas. • Realizar el pago de tarjetas de crédito. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago a las navieras para liberar contenedores con producto. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Emitir el requerimiento de diésel a compras. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago de los servicios en el banco. |
| TRIMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago de IUSI |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la compra de repuestos para maquinaria de producción. |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del área de Subgerencia General, los puestos que lo conforman son: subgerente general, secretaria de subgerente.

Tabla XI. **Subgerencia General**

| | |
|---------------------------|---|
| SUBGERENTE GENERAL | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento de los objetivos del departamento de producción en tiempos, calidad y material utilizado. • Autorizar trabajos de reparación para la planta de producción. • Atender llamadas de clientes especiales. • Supervisar la ejecución de reencauche y reparaciones realizadas. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Autorizar los insumos para la planta de producción. • Gestionar el suministro de materiales necesarios para la planta de producción. • Mantener relaciones comerciales con clientes especiales. • Realizar visitas a clientes especiales. |

Continuación de la tabla XI.

| | |
|---------------------------------|--|
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la programación del control de mantenimiento de los vehículos de la empresa elaborada por el gerente de talleres. • Realizar visitas a los centros de servicio para inspeccionar el estado de las instalaciones. • Revisar los estados financieros de la empresa. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría técnica a vendedores. • Autorizar precios especiales de productos y/o servicios. • Supervisar la distribución de producto terminado y/o coordinar servicios en casos especiales. • Brindar apoyo en aspectos administrativos de la empresa como representante legal de la misma. • Brindar apoyo en la autorización de documentos tales como cheques. |
| SECRETARIA DE SUBGERENTE | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Atender llamadas telefónicas. • Llevar el control y dar seguimiento sobre los reclamos de los clientes. • Llevar el control del archivo de los documentos que maneja Subgerencia General. • Llevar el control de la facturación de llanta nueva y reencauche. • Atender a clientes especiales que maneja la Subgerencia General. • Elaborar cotizaciones de productos y servicios que ofrece la empresa. • Elaborar permisos especiales para retirar producto o equipo de las oficinas centrales. • Informa a la Subgerencia General sobre los eventos programados en la agenda. • Brindar apoyo a las agencias. • Llevar el control de licitaciones. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un reporte sobre la facturación de llanta nueva y reencauche. • Realizar trámites legales y licitaciones. • Realizar la labor de cobro a clientes especiales. • Elaborar reporte de rechazos y reclamos. • Informar a quien lo solicite sobre los precios del producto que solicita. • Llevar el control de precios e inventario. • Llevar el control de vales de combustible. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Entregar el pedido de librería a los diferentes Departamentos y agencias. • Revisar el inventario de armas y municiones. • Realizar la distribución de armas. • Llevar el control de trámites de licencias para portar armas y del mantenimiento de las mismas. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte de los servicios prestados. • Elaborar informe sobre la flota de clientes especiales. • Realizar cuadro de rentas que cancela Llanresa. • Llevar el control sobre pagos realizados. • Elaborar informe sobre rechazos y reclamos de clientes para las agencias y vendedores. • Solicitar información sobre productos requeridos a proveedores extranjeros. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a Gerencia General, Gerencia Financiera y Dirección Comercial. |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del área de Dirección Comercial, los puestos que lo conforman son: director Comercial, gerente de Ventas, supervisor regional, secretaria de Gerencia de Ventas, jefe de Agencia, vendedor y vendedor de sala.

Tabla XII. **Dirección Comercial**

| DIRECTOR COMERCIAL | |
|----------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de los objetivos de ventas establecidos. • Asesorar a los supervisores regionales en la resolución de problemas. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con los supervisores regionales que sirva de retroalimentación. • Participar en la reunión de consejo administrativo. • Revisar el inventario del producto. • Analizar los márgenes de ventas establecidos. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar y realizar pedidos a proveedores extranjeros. • Revisar la cuenta corriente completa. • Revisar el presupuesto de ventas. • Revisar, analizar y presentar los resultados de ventas al consejo administrativo. |
| TRIMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y evaluar el presupuesto de la empresa. |
| SEMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de metas de los vendedores. |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar el presupuesto de ventas • Desarrollar el plan de mercadeo a ejecutar |
| GERENTE DE VENTAS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el cumplimiento del objetivo de ventas a través del seguimiento de las negociaciones realizadas por los vendedores. • Brindar asesorías a los vendedores para resolución de problemas • Atender a clientes específicos. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión de retroalimentación con los vendedores sobre el cumplimiento de los objetivos de las ventas. • Evaluar con cada vendedor la proyección de ventas y analizar el plan de acción para alcanzar la meta de ventas trazada. • Informar al director comercial sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de ventas y los planes de acción a realizar para alcanzarlos. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Informar al director comercial sobre los logros obtenidos. • Elaborar presupuesto para el departamento. • Elaborar la proyección de ventas para el siguiente mes. |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Presentar informe sobre la estadística de ventas. • Elaborar y presentar la proyección de ventas para el siguiente año. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la reunión de consejo administrativo para informar sobre los logros obtenidos. • Realizar visitas a clientes específicos para cerrar negociaciones. |
| SUPERVISOR REGIONAL | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el desempeño global de los centros de servicio. • Supervisar las operaciones administrativas que realizan los jefes de agencia. • Elaborar la estadística de ventas realizadas. |

Continuación de la tabla XII.

| | |
|---|--|
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de ventas. • Ejecutar acciones para recuperar cuentas por cobrar. • Realizar visitas de seguimiento a clientes clave a través de la supervisión del trabajo realizado por los auxiliares de servicios asignados. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de trabajo respecto a la proyección de venta establecida e informar al director comercial. • Planear la recuperación de cartera por agencia. • Solicitar producto según la proyección de ventas esperada. |
| SEMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un control de ventas. • Ejecutar acciones para recuperar cuentas por cobrar. • Realizar visitas de seguimiento a clientes clave a través de la supervisión del trabajo realizado por los auxiliares de servicios asignados. |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de trabajo respecto a la proyección de venta establecida e informar al director comercial. • Planear la recuperación de cartera por agencia. • Solicitar producto según la proyección de ventas esperada. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a clientes para ofrecer productos o servicios, así como ejecutar acciones de cobranza. |
| SECRETARIA DE GERENCIA DE VENTAS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes de ventas; se generan a través de un programa directo en el sistema en el cual ingresan los datos necesarios para que queden registrados en el mismo. • Elaborar cotizaciones de productos; se realiza con base en la información que se encuentra en el sistema del producto; luego se envía al cliente una carta con el dato o en un formato especial, de manera que el cliente pueda tener el dato exacto sobre el precio del producto. • Coordinar producción y distribución de llanta reencauchada; se informa a Producción la necesidad del cliente, a solicitud de los vendedores para que coordinen el proceso de producción; además da el seguimiento correspondiente para el despacho del producto en el tiempo establecido. • Asistir a las agencias; brindar información a las agencias sobre asistencias técnicas e información de productos y servicios que ofrece la empresa. • Coordinar servicios para clientes; se encarga de coordinar la asistencia técnica a clientes que tienen dificultades mecánicas en sus unidades. • Enviar y recibir faxes, escáner para las oficinas centrales de Llanresa. • Asistencia de facturación de reencauche; brindar apoyo en la facturación de llantas terminadas durante ausencia del facturador. |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes de ventas para su presentación en Junta Directiva; la información que incluye el informe son los datos estadísticos de las ventas acumuladas a nivel Llanresa, por agencia y por vendedor. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informe sobre el cierre de ventas; se incluye la información acumulada de las ventas realizadas para verificar el nivel de cumplimiento de cada vendedor respecto a la meta establecida. |
| SEMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el presupuesto de ventas; se realiza con base al comportamiento de las ventas anteriores. |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la estacionalidad de los vendedores, se realiza por medio del control de ventas por vendedor; se evalúa el grado del cumplimiento de las metas fijadas. |

Continuación de la tabla XII.

| JEFE DE AGENCIA | |
|------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y colaborar con la limpieza de las instalaciones. • Revisar la asistencia del personal. • Revisar el reporte de ingresos de ventas. • Atender a clientes. • Llevar el control de caja chica. • Revisar que los depósitos a los bancos sean efectuados. • Dar seguimiento a cuentas por cobrar. • Revisar las ordenes de servicio y cotizaciones. |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la cuenta corriente y disponer de acciones para realizar cobros • Coordinar con el facturador acciones para realizar el cobro correspondiente a los clientes • Solicitar el abastecimiento de productos y papelería en general al departamento de logística • Elaborar la proyección de ventas • Enviar informe de la planificación de ventas al supervisor regional • Elaborar el reporte de unidades vendidas al supervisor regional • Evaluar el desempeño de la agencia en el cumplimiento de la meta de ventas establecida |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar arqueo de caja chica e inventario • Enviar reporte al Departamento de Contabilidad sobre los repuestos comprados y liquidación de facturas • Elaborar informe sobre el cierre de ventas |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en el área de ventas de la agencia. • Revisar y autorizar horas extra del personal de pista. |
| VENDEDOR | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la planificación para establecer la ruta a cumplir. • Realizar la ruta establecida y realizar las visitas a clientes correspondientes. • Entregar y recoger producto para ingresarlo al proceso de reencauche. |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la planificación y ejecutarla para cumplir con el objetivo trazado. • Recopilar información para la elaboración del estudio correspondiente sobre la flota. • Dar seguimiento al producto que ingresó a proceso en planta de producción. • Dar seguimiento a la cartera de clientes con crédito; realizar labor de cobro. • Elaborar informe sobre el seguimiento de las ventas realizadas. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Presentar al cliente el estudio sobre las necesidades que tiene de producto. • Evaluar el cumplimiento de las metas establecidas. • Realizar la proyección de ventas del próximo mes. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los resultados del estudio realizado a la flota. • Elaborar un prospecto de clientes. |

Continuación de la tabla XII.

| VENDEDOR DE SALA | |
|-------------------------|--|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes que ingresan al centro de servicio. • Investigar las necesidades que manifiesta el cliente. • Promover los productos y servicios disponibles en los productos que promueve la empresa. • Solicitar la información necesaria para llenar la orden de servicio. • Retroalimentar al cliente sobre el trabajo a realizar en el vehículo. • Realizar el cierre de la venta. • Coordinar y supervisar, con el personal de pista, que el servicio ofrecido sea efectuado de manera eficiente y efectiva. • Coordinar la facturación por el producto y/o servicios prestados al cliente. • Promover productos y/o servicios vía telefónica. • Archivar las facturas • Enviar cotizaciones a los clientes vía fax o correo electrónico. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cobros vía telefónica. • Elaborar una proyección de ventas. • Evaluar el cumplimiento de la meta establecida. • Revisar la planificación de ventas para enviar propuestas a los clientes sobre los productos. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el cumplimiento de las metas de venta programada. • Elaborar una proyección de ventas para el siguiente mes. • Elaborar un reporte de facturación al departamento de créditos y cobros e inventarios. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los resultados del estudio realizado a la flota. • Elaborar un prospecto de clientes. |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del área de Gerencia Administrativa, el cual está conformado por el gerente administrativo.

Tabla XIII. **Gerencia Administrativa**

| GERENTE ADMINISTRATIVO | |
|-------------------------------|--|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y evaluar el cumplimiento de las agencias de los objetivos establecidos. • Supervisar las operaciones y/o procesos que se realizan en las oficinas centrales. • Autorizar órdenes de compra locales. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la reunión de consejo administrativo y velar por el cumplimiento de los acuerdos establecidos en la misma. • Solicitar retroalimentación por parte de área de auditoría interna sobre las deficiencias o anomalías detectadas y planes correctivos. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a las agencias departamentales y Llanresa Honduras para evaluar y corregir procedimientos. |

Continuación de la tabla XIII.

| | |
|-------------------|---|
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la información contable de la empresa. • Revisar y controlar el cumplimiento de Llanresa Honduras • Revisar el cumplimiento del presupuesto de ventas y gastos realizados • Diseñar planes de reducción de gastos • Informar al Consejo Administrativo sobre el desempeño de cada una de las áreas • Evaluar el desempeño del Departamento de Logística. |
| TRIMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de trabajo • Evaluar el desempeño de todas las áreas y agencias que conforman la organización • Elaborar un informe sobre el presupuesto necesario para el funcionamiento de las agencias |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el desarrollo de las actividades de aniversario y convivio. |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del área de Auditoría Interna Corporativa, los puestos que lo conforman son: auditor interno corporativo y auxiliar de auditoría.

Tabla XIV. **Auditoría Interna Corporativa**

| AUDITOR INTERNO CORPORATIVO | |
|------------------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Analizar, definir y proponer estrategias de control interno de la empresa para garantizar el logro de los objetivos. • Brindar asesoría a las diferentes gerencias en aspectos financieros, administrativos y operativos de la empresa. • Dar seguimiento a la cartera de clientes de la empresa. • Revisar las cuentas por pagar de la empresa. • Revisar los activos fijos de la empresa. • Realizar inventarios de mercadería de activos fijos. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar auditorías operativas a las agencias del país, así como en Llanresa Honduras. • Participar en la reunión del Consejo Administrativo. • Elaborar informes sobre las auditorías realizadas en los diferentes centros de servicio. |

Continuación de la tabla XIV.

| | |
|------------------------------|---|
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y analizar las políticas de control interno para velar por el cumplimiento de las mismas. • Controlar las consignaciones de reencauche para verificar que cada una se encuentre debidamente facturada. • Revisar y autorizar el manejo de caja chica de cada una de las diferentes agencias, revisar el procedimiento realizado y liquidaciones pendientes de pago. • Revisar las cuentas por cobrar de la corporación por medio del reporte del status de la cartera de la empresa que se genera en el sistema. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el costo estándar del producto a través de la comparación del consumo de materia prima y lo que se produjo, producto terminado. |
| AUXILIAR DE AUDITORÍA | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Toma física de inventarios: se realiza mediante el conteo y verificación visual de la mercadería que existe en cada agencia sobre las existencias de llantas, repuestos, accesorios y otros. • Realizar arqueo de fondos fijos: verificación física del ingreso diario, por medio de la comprobación de depósitos e ingresos, para evitar el uso inadecuado de los fondos. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informe sobre las debilidades encontradas durante la toma física de inventarios en la agencia; para informar al jefe inmediato y registrar lo detectado. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a las agencias del interior del país; para una inspección a través de la toma física de inventarios y arqueo de valores. • Toma física de inventarios de herramientas de las agencias. • Evaluar las carteras por cobrar y por pagar. • Revisar el control sobre las órdenes de trabajo. • Verificar el adecuado manejo de las consignaciones. • Apoyar al auditor interno corporativo en la realización de auditorías financieras y otras especiales. |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del Departamento de Créditos y Cobros los puestos que lo conforman son: gerente de Créditos y Cobros, jefe de Cobros, asistente de Créditos, auxiliar de Créditos, auxiliar de Créditos y Cobros y cobrador.

Tabla XV. **Departamento de Créditos y Cobros**

| GERENTE DE CRÉDITOS Y COBROS | |
|-------------------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar que los colaboradores del departamento cumplan con las funciones asignadas. • Supervisar que las cobranzas programadas se efectúen en el tiempo establecido. • Realizar visitas a los clientes para gestionar cobros a los mismos. • Diseñar procedimientos de cobranza. • Verificar que se ejecute el proyecto diario de ingresos. • Autorizar o rechazar solicitudes de créditos a clientes. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informes de recuperación. • Verificar el cumplimiento de la proyección de ingresos. • Plantear nuevas estrategias de cobros. • Elaborar y presentar el informe sobre los resultados obtenidos. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una reunión con los jefes de agencia y supervisores regionales para evaluar los resultados de la gestión de cobranza. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un informe sobre los resultados obtenidos. • Realizar una proyección sobre los ingresos esperados para el siguiente mes. |
| JEFE DE COBROS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar integración de ingresos, para que se refleje el avance en los cobros. • Brindar autorizaciones para facturación a las agencias. • Verificar pagos acreditados en los bancos e identificar a qué cliente corresponde el pago para elaborar un recibo de caja. • Revisar la liquidación de pagos con tarjetas de crédito. • Revisar la cartera de clientes para contactarlos y realizar el cobro correspondiente. • Realizar visitas a clientes especiales. • Revisar la cuenta corriente local y departamental. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Emitir notas de crédito por reclamo y otros descuentos. • Integrar los resúmenes de avance de cobranza • Realizar cruces de cuentas o cheques con clientes especiales, es decir, que a la vez son proveedores de la empresa. • Brindar apoyo en la cobranza a las agencias por medio de atención al cliente vía telefónica para detectar las causas que interfieren con el pago por los servicios prestados. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a juzgados por trámites legales dirigidos a clientes jurídicos, (representante legal de la empresa). |
| BIMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y elaborar informe del estado de la cuenta corriente. • Verificar deudas que los empleados presenten por requerimiento de productos o servicios y se descuentan del cálculo de liquidación laboral. |
| ASISTENTE DE CRÉDITOS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir las facturas originales para cobro. • Revisar que la refacturación contenga los datos correctos. • Realizar anulaciones de facturas por medio de la elaboración de notas de crédito • Llevar el control de cheques prefechados • Emitir recibos de caja por pagos efectuados • Llevar el control de los pagos realizados con tarjeta de crédito • Elaborar el reporte de facturas originales pendientes de liquidar. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro sobre las facturas pendientes de operar en el departamento. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar lo que debe refacturarse en las agencias. |

Continuación de la tabla XV.

| AUXILIAR DE CRÉDITOS | |
|--------------------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el reporte de ingreso y ventas de las agencias • Revisar que los reportes físicos cuadren con la información ingresada en el sistema • Solicitar a las agencias el envío de papelería • Verificar el correlativo de facturas, recibos de caja, notas de crédito e identificar cualquier anomalía • Solicitar autorización para corregir un error cometido en factura, recibo o nota de crédito e informar al departamento de informática sobre el cambio a efectuar en el sistema. • Entregar cuadro de cobros y ventas al departamento de contabilidad. • Ordenar por agencia los reportes recibidos. • Autorizar o negar créditos a clientes. • Archivar los reportes por cobro. |
| AUXILIAR DE CRÉDITOS Y COBROS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cobros vía telefónica a clientes de las agencias locales. • Verificar que se ejecuten los cobros en las fechas establecidas. • Brindar atención al cliente. • Elaborar un reporte de los ingresos obtenidos por los cobros realizados a Gerencia General. • Archivar facturas amarillas recibidas. • Llevar el control de la bitácora de cada cliente; se registra en el historial la respuesta que el cliente da al cobro realizado. • Autorizar créditos a las agencias y facturación de reencauche, según el historial de facturas pendientes y límite de crédito del cliente. • Llevar el control de los expedientes de los clientes. • Atender a clientes • Archivar la documentación que genera y que recibe el departamento. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y/o completar expedientes para enviarlos al departamento jurídico para que se realice el trámite correspondiente. |
| BIMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Imprimir estados de cuenta de cada cliente. • Elaborar un reporte sobre los estados de cuenta y enviarlos por correo a las agencias correspondientes para que se realice el cobro correspondiente. |
| COBRADOR | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los documentos para realizar el cobro correspondiente • Realizar visitas a los clientes para llevar a cabo la cobranza • Elaborar y coordinar la ruta de cobro. • Solicitar al cliente información, vía telefónica, sobre la fecha en la cual pueden realizar el cobro respectivo. • Realizar depósitos en los diferentes bancos • Realizar trámites para contraseñas de pago • Llevar un control sobre las facturas designadas para cobro • Elaborar un reporte sobre las visitas realizadas |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar las facturas pendientes de cobro. |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del departamento de contabilidad, los puestos que lo conforman son: contador general y auxiliar de Contabilidad.

Tabla XVI. **Departamento de Contabilidad**

| CONTADOR GENERAL | |
|---------------------------------|--|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y autorizar las operaciones contables realizadas por cada uno de los auxiliares de Contabilidad. • Revisar los reportes de disponibilidad para enviarlos a la Gerencia Administrativa. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un reporte de cuentas por pagar a proveedores extranjeros, locales, liquidaciones de cajas chicas, etc. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los estados financieros de la corporación (implica el cuadrar estados de resultados, balance, gastos operativos y financieros por agencia). • Realizar la integración de cuentas de balance. • Realizar el cálculo y pago de impuestos. |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Presentar la declaración de impuestos. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría a las agencias y otras áreas de la empresa respecto a operaciones contables. |
| AUXILIAR DE CONTABILIDAD | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y operar la cuenta corriente. • Operar las cuentas por pagar. • Revisar los reportes de cobros y ventas de la empresa. • Revisar la disponibilidad de dinero en los bancos. • Elaborar solicitudes de los cheques • Llevar el control de cajas chicas • Elaborar el reporte de cajas chicas autorizadas por el auditor interno corporativo • Llevar el control del asiste libros (operar el IVA) • Recibir y distribuir papelería en el departamento de contabilidad • Revisar la documentación física e ingresar y cuadrar la información necesaria al sistema sobre ventas, cobros y notas de crédito. • Elaborar el reporte de las ventas y depósitos realizados en los bancos (se envía antes de las 09:00 hrs.) • Emitir constancias de retención de IVA por órdenes de compra mayores a Q.2 500,00 • Archivar <i>voucher</i> • Elaborar un reporte para tramitar el pago de cheques • Atender llamadas telefónicas |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar facturas de compra • Revisar las importancias, debe verificar lo que el departamento de Inventarios ha operado y lo que se encuentra en el sistema. • Emitir facturas especiales • Emitir cheques |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de planillas |

Continuación de la tabla XVI.

| | |
|----------------|---|
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cierre contable • Realizar la integración de cuentas • Realizar el pago de impuestos • Apoyar en la realización de los costos de las agencias • Elaborar conciliaciones bancarias • Presentar estados financieros • Entregar el reporte sobre los cobros realizados y cobros pendientes de pago |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Presentar impuestos • Realizar el cierre contable |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del Departamento de Informática, los puestos que lo conforman son: jefe de Informática, programador y administrador de base de datos y técnico en computación.

Tabla XVII. **Departamento de Informática**

| JEFE DE INFORMÁTICA | |
|---|--|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar el cumplimiento de las tareas asignadas a los colaboradores del Departamento. • Dar seguimiento a proyectos (se establecen tiempos y metas para poder cumplir con los requerimientos del usuario) • Implementar nueva tecnología (investigar sobre la tecnología que se puede aplicar a la empresa y expresar su importancia o conveniencia). • Dar mantenimiento a la base de datos a través del soporte técnico. • Emigrar el sistema actual a una plataforma web. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a técnico a clientes sobre el sistema que se utiliza para administrar flotas • Elaborar programas de trabajo para el desarrollo de proyectos |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la reunión del consejo administrativo cuando sea requerido para informar sobre los avances en el departamento. |
| PROGRAMADOR Y ADMINISTRADOR DE BASE DE DATOS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Administrar la base de datos, a través de un equipo de almacenamiento se copia la información de la base de datos para su actualización; cuya finalidad es asegurar que la información no sufra ningún daño y en caso de algún percance esta pueda utilizarse o instalarse en otro equipo. • Revisar fallas de hardware y software. • Para realizar esta tarea el programador debe presentarse en el lugar en donde se reporta la falla, revisar los programas que tenga instalados en la máquina y resolver el problema para que no exista atraso en la operación diaria del sistema. |

Continuación de la tabla XVII.

| | |
|-------------------------------|--|
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Programar el desarrollo de sistemas a través de un lenguaje de programación en el cual se colocan instrucciones para generar información o un proceso de actualización. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Asistir en la generación de listados y procesos de planillas |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la reunión de Consejo Administrativo cuando sea requerido para informar sobre los avances en el departamento |
| TÉCNICO EN COMPUTACIÓN | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría técnica a los colaboradores tanto de las instalaciones centrales como de las agencias para resolver problemas o fallas en los equipos de computación, es decir, atender a los usuarios que reportan deficiencias en su equipo personalmente o vía telefónica. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar fallas en el sistema operativo de equipos de cómputo. • Se evalúa el problema, es decir, se identifica si se puede arreglar o si necesita de un cambio de programas o piezas para evitar gastos innecesarios a la empresa. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar mantenimientos al equipo de cómputo de la empresa, a través de una revisión y limpieza del mismo para evitar fallas generadas por falta de un adecuado cuidado del equipo. |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del Departamento de Logística, los puestos que lo conforman son: jefe de Logística, encargado de compras, facturador de reencauche, jefe de Bodega, auxiliar de Bodega, piloto y custodio.

Tabla XVIII. **Departamento de Logística**

| | |
|--------------------------|---|
| JEFE DE LOGÍSTICA | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el abastecimiento de producto de los centros de servicio. • Coordinar las rutas de distribución de producto. • Monitorear la ruta de distribución del producto. • Revisar y autorizar órdenes de compra locales. • Autorizar traslados de producto. • Solicitar cotizaciones a proveedores extranjeros. • Realizar trámites aduanales para el abastecimiento de producto. • Coordinar el traslado del producto de las aduanas hacia Llanresa, determinando los tiempos, demoras y almacenaje del mismo. • Dar seguimiento a las compras internacionales realizadas. |

Continuación de la tabla XVIII.

| | |
|---------------------------------|--|
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar informe de la junta, compilación de los movimientos realizados en el Departamento. • Revisar y analizar cotizaciones de proveedores del extranjero pendientes. • Realizar liquidación de caja chica. • Cuadrar el inventario físico de la almacenadora contra los registros de control. • Solicitud de fondos para liquidación de producto. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Generar estadística para la realización de pedidos internacionales. • Colocación de pedidos a proveedores internacionales. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Autorizar precios de ventas. |
| ENCARGADO DE COMPRAS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Cotizar los productos requeridos por el jefe de Logística o encargados de área. • Evaluar las opciones de los productos cotizados en cuanto a calidad, precio y tiempo de entrega. • Solicitar información sobre las formas de pago que ofrece el proveedor. • Emitir y enviar las órdenes de compras locales a los proveedores. • Actualizar los datos de los proveedores. • Atender a los proveedores. • Solicitar la emisión de cheques al departamento de contabilidad para el pago a proveedores. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el reporte de junta, en el que se presenta una estadística del cumplimiento de los requerimientos de compras locales al jefe de logística. • Completar los expedientes de proveedores (orden de compra, factura e ingreso a bodega) para la emisión de contraseñas de pago. • Entrega y liquidación de voucher al departamento de contabilidad. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir mercadería en el caso que sea necesario. |
| FACTURADOR DE REENCAUCHE | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir e ingresar órdenes de trabajo para proceso y rechazadas al sistema. • Archivar las órdenes de reencauche por vendedor y cliente. • Emitir y coordinar traslados de bodega hacia las agencias. • Elaborar el reporte de ventas. • Emitir notas de devolución y/o facturación. • Consignar producto a clientes del producto de inventario. • Coordinar el envío de producto emergente por medio de transporte express. • Brindar atención al cliente que lo requiera. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar reporte de reparación de reencauche. • Coordinar entrega de producto terminado por región. • Emitir los traslados de pedidos semanales para las agencias. • Elaborar el reporte del cumplimiento de despachos. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Emitir recibos de caja. |
| JEFE DE BODEGA | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar, supervisar y controlar el ingreso y egreso de producto a bodega. • Organizar el producto dentro de bodega. • Trasladar el producto terminado de planta a bodega. • Coordinar y supervisar los traslados de producto a las agencias. • Controlar el despacho de reencauche, llanta nueva y traslado de producto a las agencias por medio del archivo de facturas. • Controlar el despacho de diésel. • Autorizar a los vendedores la salida de producto de la empresa. • Revisar el ingreso físico de inventario en el sistema. |

Continuación de la tabla XVIII.

| | |
|---------------------------|---|
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un reporte sobre el control de las facturas de producto entregado y producto pendiente de entrega. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Emitir el requerimiento de diésel a compras. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Emitir la información sobre el producto ingresado a bodega al departamento de inventarios para que se realice el costeo del mismo. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un reporte sobre el producto de bodega que se encuentra próximo a caducar y lo envía al jefe de logística. • Elaborar un informe sobre el producto que se recibe en mal estado para que se realice un reintegro. • Elaborar un informe sobre cruces de despachos del proveedor. |
| AUXILIAR DE BODEGA | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en orden y limpia el área de bodega. • Entregar producto para clientes y/o agencias de la empresa. • Cargar o descargar producto. • Ordenar el producto que ingrese a bodega. • Revisar los documentos en los cuales se detalla el producto que se debe despachar o recibir. • Revisar que no haya ningún sobrante o faltante de producto. • Archivar facturas y traslados de bodega. • Entregar consignaciones y traslados de bodega al departamento de inventarios. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el inventario físico del producto que se encuentra en bodega. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Acompañar a piloto en la entrega de producto. |
| PILOTO | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que el vehículo que maneje se encuentre en las condiciones adecuadas. • Verificar las rutas asignadas. • Solicitar el producto a bodega. • Transportar el producto a las diferentes agencias del país. • Descargar el producto al momento de llegar a su destino. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo para cargar y descargar producto de bodega. • Brindar apoyo de mensajería para la empresa. |
| CUSTODIO | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que sus instrumentos de trabajo (arma, municiones) se encuentren en condiciones adecuadas antes de salir a ruta. • Acompañar a los pilotos en las rutas asignadas. • Vigilar durante el viaje que no se presente ninguna acción o condición sospechosa. • Brindar ayuda al piloto para cargar y descargar el producto. |

Fuentes: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del Departamento de Estudios, los puestos que lo conforman son: jefe de Estudios, técnico de Estudios, encargado de rampa y auxiliar de servicio.

Tabla XIX. **Departamento de Estudios**

| JEFE DE ESTUDIOS | |
|----------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y coordinar actividades para los auxiliares de servicio. • Revisar la información digitada por el técnico de Estudios. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la programación de trabajo de los técnicos de Estudios. • Verificar el cumplimiento de la programación de trabajo. • Revisar los informes realizados por los técnicos de estudios. • Realizar programas de capacitación. • Calcular los índices de reencauchabilidad, costo por kilómetro, llanta estudiada contra llanta reencauchada. • Presentar informe al director comercial sobre los índices obtenidos. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un informe sobre la efectividad de los estudios realizados sobre las ventas. • Revisar el cálculo de horas extra de los auxiliares de servicio • Revisar el cálculo de viáticos de los auxiliares de servicio fijos y de rampa |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitaciones para clientes • Presentar estudios a los clientes • Presentación de resultados del área a la Dirección Comercial • Dar seguimiento a los estudios realizados a las flotas de clientes sobre rendimiento de llantas nuevas o reencauche. • Revisar y elaborar la facturación de horas extra (auxiliares de servicios Disagro en Puerto Quetzal y Puerto Barrios). • Elaborar informe sobre la facturación de auxiliares de servicio en general, el cual se envía al director comercial, gerencia de ventas, Subgerencia y supervisores regionales. • Calcular y revisar la comisión del técnico de estudios. |
| SEMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento al estudio de flotas especiales para cumplir con los requerimientos de la auditoría de Bridgestone Firestone Costa Rica que implica: Brindar un diagnóstico inicial de la flota y proponer acciones para mejorar la situación. <ul style="list-style-type: none"> ○ Revisar la pila de desecho. ○ Realizar estudios de flota, ruta, pesos, presiones y costo por kilómetro. ○ Realizar capacitaciones. ○ Dar seguimiento a los estudios. • Presentar resultados trimestralmente a Bridgestone Firestone, C.R. y al cliente. |
| TÉCNICO DE ESTUDIOS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que las herramientas se encuentren en óptimas condiciones para el desarrollo de sus funciones y controlar el inventario que se encuentre bajo su responsabilidad. • Ingresar, revisar, generar al sistema la información recolectada en el trabajo de campo. • Archivar por cliente las hojas físicas con la información de las condiciones de las flotas • Elaborar informes sobre el estudio de llantas realizadas. |

Continuación de la tabla XIX.

| | |
|-----------------------------|--|
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspección en diferentes predios asignados <ul style="list-style-type: none"> ○ Inspección de flota ○ Pila de desecho ○ Estudio de pesos ○ Auditoria de presiones ○ Seguimiento a rendimiento • Elaborar reporte sobre los gastos realizados. • Retroalimentar las actividades desarrolladas en el transcurso de la semana al asesor de ventas donde se realizó la inspección. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con rampa cuando sea necesario, en arme y desarme de llantas. |
| ENCARGADO DE RAMPA | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia el área de trabajo • Revisar que las herramientas se encuentren en óptimas condiciones para el desarrollo de sus funciones • Brindar atención al cliente • Revisar el estado de llantas para determinar rechazo o ingreso al proceso de reparación y garantizar la calidad tanto del servicio como del producto • Informar y entregar al cliente las llantas rechazadas • Identificar las llantas según los datos de la orden de trabajo • Coordinar con auxiliares de servicio trabajos asignados en predios tanto en la ciudad capital como en los departamentos • Asignar compresor a vendedores para realizar los servicios correspondientes • Desarmar y armar las llantas correspondientes • Realizar las reparaciones necesarias a las llantas (tales como pinchazos) • Realizar mantenimiento preventivo (control de presiones, rotaciones, etc.) • Llevar el control de los servicios realizados por medio de una bitácora de trabajo • Informar y registrar las condiciones en las que se encuentran las llantas sujetas a estudio de las flotas asignadas |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el inventario de las herramientas que se encuentran en los compresores. • Realizar mantenimiento a los compresores. • Solicitar abastecimiento de materiales para realizar las reparaciones a las llantas. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo al Departamento de Logística para ingresar producto terminado a bodega. |
| AUXILIAR DE SERVICIO | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpia el área de trabajo (colocar y ordenar las llantas de cementerio en el área designada). • Revisar que las herramientas se encuentren en óptimas condiciones para el desarrollo de sus funciones y controlar el inventario que se encuentre bajo su responsabilidad. • Tener control sobre el total de las llantas en la flota, llantas armadas y desarmadas (propias y de la competencia). • Elaborar ordenes de reencauche y/o reclamos • Revisar el estado de llantas para determinar rechazo o reparación (tales como pinchazo) y garantizar la calidad tanto del servicio como del producto. • Informar y registrar las condiciones en las que se encuentran las llantas, realizando el estudio y actualizaciones de la flota. • Realizar mantenimiento preventivo de las llantas (control de presiones, rotaciones, apareamientos correctos, retirar los cascos entre 0 y 4/32 para que sean reencauchados). |

Continuación de la tabla XIX.

| | |
|-----------------|---|
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Retroalimentar las actividades desarrolladas en el transcurso de la semana al asesor de ventas • Revisar el inventario de las herramientas que se encuentran en los compresores • Mantenimiento preventivo a los compresores • Solicitar abastecimiento de materiales para realizar las reparaciones a las llantas • Entregar los estudios realizados diariamente al asesor de ventas • Dar seguimiento a las ordenes de reclamo y reencauche enviados a planta. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Reporte de llantas instaladas y retiradas (nuevas, reencauchadas y reencauche). |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del Departamento de Inventarios, los puestos que lo conforman son: encargado de Inventarios y Costos y auxiliar de Costos.

Tabla XX. **Departamento de Inventarios**

| ENCARGADO DE INVENTARIOS Y COSTOS | |
|--|--|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los traslados de productos que se realiza entre agencias • Controlar la utilización de insumos en el área de producción • Revisar la operación de requisición de producto que realiza el auxiliar de costos • Revisar las operaciones al sistema de las compras locales • Ingresar el producto terminado de producción al inventario • Verificar el kárdex para generar un costo estándar para cada producto • Autorizar precios de productos en las agencias • Revisar el cambio de precios, se realiza cuando ingresa una compra por importación o cuando se ingresa una compra local a las agencias • Autorizar el ingreso y egreso de producto de bodega • Elaborar el reporte de ingresos a producción, consiste en costear el producto e ingresar el dato por código para que sea facturado • Elaborar un reporte de producción que sirva de base para generar un listado de precios para los clientes • Generar códigos para productos que no se encuentren en el inventario • Ingresar y costear producto en el sistema bajo el rubro de llanta nueva • Supervisar los ingresos locales de producto • Revisar la tabla de costos de llanta reencauchada y reencauche. • Verificar las autorizaciones de precios del producto de venta al cliente. |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Emitir reporte del bono de producción |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cierre de variación |

Continuación de la tabla XX.

| AUXILIAR DE COSTOS | |
|---------------------------|--|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Generar reportes de producción (se realiza a través de la revisión de la orden de trabajo, las cuales se operan en el sistema y se trasladan a bodega para que sea despachada). • Elaborar requisición de productos a bodega (existen tres formas para ingresar al sistema, esto depende de la serie (A, B, R); se ingresa el dato al sistema para rebajar el producto, luego se debe entregar una copia al encargado de bodega para que termine de rebajar el producto. • Realizar el ingreso de importaciones. (Se realiza por medio de una revisión de los documentos, ingreso de códigos de los productos al sistema y por último se entrega al departamento de contabilidad para que se encargue de darle seguimiento al proceso). • Controlar el ingreso de producto a bodega. (El encargado de compras locales envía la autorización del ingreso de producto, se ingresa el producto que describe la factura, luego se entrega una copia del ingreso a compras para que la envíe al Departamento de Contabilidad). |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el cierre de inventario que ingresó a bodega • Este procedimiento se realiza por medio de la revisión del detalle de movimientos del inventario y costos |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del Departamento de Recursos Humanos, los puestos que lo conforman son: jefe de Recursos Humanos, encargado de nóminas, recepcionista y agente de seguridad.

Tabla XXI. **Departamento de Recursos Humanos**

| JEFE DE RECURSOS HUMANOS | |
|---------------------------------|--|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y realizar actividades de reclutamiento y selección de candidatos a plazas vacantes. • Supervisar el proceso de contratación del nuevo colaborador. • Revisar el reporte de asistencia de los colaboradores. • Brindar apoyo y asesoría a los colaboradores en cuanto a asuntos laborales. • Velar por el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un programa de trabajo para el departamento. • Llevar control sobre la documentación emitida y recibida por el área de nóminas (recibos de pago, solicitud de permisos y vacaciones, boleta de pago de uniformes, etc.). • Elaborar un informe sobre los procesos realizados. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el control físico de pago que elaborará el encargado de nóminas sobre los sueldos, percepciones y descuentos realizados al personal. • Autorizar contrataciones de nuevos colaboradores. |

Continuación de la tabla XXI.

| | |
|-----------------------------|---|
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Planificar y realizar el proceso de inducción de los nuevos colaboradores. • Coordinar capacitaciones para el personal. • Revisar el control físico de pago que elabora el encargado de nominas sobre los sueldos, comisiones, percepciones y descuentos realizados al personal. • Realizar visitas a las agencias para verificar debilidades y fortalezas del equipo de trabajo. • Llevar el control de indicadores de recursos humanos (índice de rotación de personal y ausentismo). |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un programa de capacitación. • Planear, coordinar y realizar eventos sociales para la empresa (Día de la Madre, Día de las Secretarías, Día del Padre, aniversario y convivio navideño, entre otros). |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Presentar a los nuevos colaboradores en las diversas áreas de la empresa. • Solicitar cotizaciones de uniformes a diferentes proveedores y realizar pedidos. • Diseñar políticas y procedimientos de recursos humanos para lograr la eficiencia en la administración del recurso humano. |
| ENCARGADO DE NOMINAS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir documentación sobre el personal • Realizar depósitos por cobros de cuentas varias de Llanresa • Control de apertura de cuentas para colaboradores • Llevar el control de los permisos del personal • Control, emisión y cuadro de la cuenta corpo II |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar el pago del bono de productividad al personal de producción |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Calcular y realizar el pago de salarios a los colaboradores, de las empresas Llanresa y Renersa • Elaborar el control sobre los pagos realizados por sueldo, percepciones y deducciones al personal y entregarlo al jefe de recursos humanos para su revisión y autorización. • Ingresar datos de los nuevos colaboradores al sistema y planilla • Realizar el trámite correspondiente para dar de baja a un colaborador. • Calcular el pago de liquidaciones laborales. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Calcular y realizar el pago de comisiones, Llanresa • Calcular y hacer efectivo el pago de fletes y combustibles Llanresa y Renersa • Calcular y realizar el pago del IGSS • Realizar el descuento por factura telefónica de celular, información que se traslada al Departamento de Contabilidad. • Realizar el cuadro de planilla con contabilidad para el pago sobre los descuentos realizados por préstamos, seguro, uniformes, etc. • Entrega de facturas de las cuentas por liquidar (combustibles). |
| RECEPCIONISTA | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Atender a los clientes externos que visitan la empresa. • Recibir y distribuir las llamadas telefónicas tanto en las oficinas centrales como a las agencias. • Recibir y distribuir la correspondencia en las diferentes áreas de la organización. • Enviar correspondencia a las agencias departamentales. |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir facturas de proveedores para extenderles contraseñas de pago. • Entregar cheques. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Clasificar las facturas telefónicas del plan corporativo interno. |

Continuación de la tabla XXI.

| AGENTE DE SEGURIDAD | |
|----------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Controlar la mercadería que ingresa y sale de la empresa. (verificación física de la mercadería que ingresa a la empresa y revisar el producto contra factura de lo que sale de la empresa). • Controlar el ingreso de personal a la empresa. • Controlar el ingreso de personas externas a la empresa. (el control se realiza llevando un registro de los datos de las personas o vehículos que ingresan a la empresa). • Realizar rondas perimetrales en las instalaciones. • Elaborar un informe de las facturas o movimientos realizados. • Llevar un registro de las novedades que ocurren durante los turnos. • Atender las llamadas a partir de las 17:00 horas. • Activar y desactivar la alarma de las oficinas centrales y de planta. • Registrar al personal de planta a su salida de las instalaciones. |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del Departamento de Servicios, los puestos que lo conforman son: gerente de talleres, atención al cliente, coordinador de abastecimiento, jefe de pista, mecánico general, mecánico frenero y mecánico alineador.

Tabla XXII. **Departamento de Servicios**

| GERENTE DE TALLERES | |
|----------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar y recibir llamadas de los centros de servicio para resolución de problemas o brindar asesoría. • Revisar el inventario de insumos necesarios en las agencias. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un programa de trabajo • Realizar visitas a las agencias locales para supervisar las instalaciones, herramientas, procedimientos y personal de pista. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a las agencias departamentales para supervisar las instalaciones, herramientas, procedimientos y personal de pista. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar el mantenimiento preventivo de unidades de la empresa en conjunto con Subgerencia General. • Revisar la proyección de ventas en relación a líneas de servicio • Presentar reporte en la reunión de Consejo sobre los avances obtenidos en el área de servicios. |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una proyección de ventas de servicios |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal del área de servicios • Realizar visitas a clientes |

Continuación de la tabla XXII.

| ATENCIÓN AL CLIENTE | |
|--------------------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que las ordenes de servicio cuenten con la información requerida de los clientes para realizar las llamadas telefónicas. • Ingresar los datos de clientes al sistema • Contactar vía telefónica a los clientes de las agencias locales para solicitar información sobre la calidad del servicio que recibió • Llevar un registro sobre la información que proporcionó el cliente. |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un reporte sobre los datos obtenidos por agencia sobre el servicio brindado a los clientes • Informar a las agencias sobre información pendiente en las ordenes de trabajo • Solicitar el envío de las ordenes de servicio para realizar las referencias necesarias |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un reporte sobre los resultados obtenidos por cada agencia, así como una estadística general del desempeño de los centros de servicio. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo al gerente de talleres cuando lo requiera • Brindar información a los clientes sobre las ofertas existentes en los diferentes centros de servicio. |
| COORDINADOR DE ABASTECIMIENTO | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Cotizar los repuestos requeridos por los centros de servicio • Evaluar las opciones de los repuestos cotizados en cuanto a calidad, precio y tiempo de entrega • Solicitar información sobre las formas de pago que ofrece el proveedor • Emitir y enviar las órdenes de compras locales a los proveedores • Actualizar los datos de los proveedores • Atender a los proveedores • Solicitar la emisión de cheques al departamento de contabilidad para el pago a proveedores • Recibir y revisar los productos. |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Completar los expedientes de proveedores (orden de compra, factura e ingreso a bodega) para la emisión de contraseñas de pago. • Entrega y liquidación de <i>voucher</i> al Departamento de Contabilidad. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un reporte en el que se presenta una estadística sobre las compras de repuestos y gastos realizados. |
| JEFE DE PISTA | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y colaborar con la limpieza del área de trabajo • Revisar que la herramienta y equipo se encuentre en condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajo • Recibir vehículos para realizar servicios • Informar al cliente sobre el estado del vehiculo y asignar trabajo al personal de pista. • Supervisar el trabajo realizado por el personal de pista • Revisar las órdenes de trabajo (evaluar el valor de mano de obra y materiales utilizados en el servicio) • Realizar cotizaciones de repuestos con proveedores • Elaborar cotizaciones para clientes (repuestos y mano de obra) • Colaborar en la compra de repuestos. • Supervisar y evaluar el trabajo final realizado al vehículo • Controlar el despacho de llantas y suministros • Llevar el control de existencias en bodega • Entregar los vehículos a los clientes |

Continuación de la tabla XXII.

| | |
|---------------------------|--|
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar requerimiento de los materiales que se necesitan para realizar los servicios. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Recoger vehículos a domicilio, según solicitud del cliente, para realizar servicio. |
| MECÁNICO GENERAL | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con la limpieza del área de trabajo. • Revisar la orden de servicio • Realizar una inspección sobre el estado del vehículo • Realizar servicios menores a los vehículos (cambio de aceite, filtro). • Realizar servicios de frenos (revisión y ajuste de frenos). • Realizar el servicio de <i>car-wash</i> a los vehículos que se encuentran listos para ser entregados. |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar servicios mayores (revisión y ajuste de frenos, cambio de aceite del motor, refrigerante, fajas, candelas). |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar cambio de llantas, balanceo y alineación. |
| MECÁNICO ALINEADOR | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con la limpieza del área de trabajo y equipo o herramienta. • Revisar la orden de servicio para tener conocimiento de lo que autorizó el cliente. • Revisar el vehículo que ingresa para dar a conocer el estado del mismo al cliente e informarle sobre el trabajo que requiere el vehículo. • Realizar las alineaciones al vehículo asignado por medio del equipo computarizado. • Realizar cambios de llantas y balanceo • Brindar apoyo en la realización de servicios menores a los vehículos • Brindar apoyo en la realización de servicios mayores • Revisión de frenos • Realizar una prueba del funcionamiento del vehículo • Lavar tanto por dentro como por fuera del vehículo |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar en el cambio de <i>clutch</i> y cajas mecánicas • Realizar cambio de fajas de tiempo |
| MECÁNICO FRENERO | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y colaborar con la limpieza del área de trabajo • Revisar que la herramienta y equipo se encuentren en condiciones adecuadas para el desarrollo del trabajo • Revisar la orden de trabajo • Realizar una revisión previa del vehículo asignado • Informar al cliente sobre el estado en el cual se encuentra el sistema de frenos del vehículo • Realizar las reparaciones autorizadas por el cliente • Realizar una prueba del vehículo en carretera • Realizar la limpieza del vehículo |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar que el equipo y herramientas de trabajo funcionan correctamente |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el inventario de la herramienta de trabajo • Apoyar a los colaboradores para realizar otro tipo de servicio |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del Departamento de Producción, los puestos que lo conforman son: gerente de Producción, coordinador de Producción, jefe de Mantenimiento de Maquinaria, técnico de servicios, inspector, raspador, reparador, rellenador, cementador de camión, cementador agroindustrial, embandador, taqueador, técnico en cámara e inspector de producto terminado.

Tabla XXIII. **Departamento de Producción**

| GERENTE DE PRODUCCIÓN | |
|----------------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la programación del proceso de producción • Revisar el inventario de materia prima disponible • Supervisar el trabajo que se realiza en el área de planta • Resolver problemas que se presenten en producción • Atender y resolver los problemas referentes al producto que los clientes internos de la empresa (vendedores) ingresan a producción. • Revisar las llantas rechazadas y determinar si las condiciones que presentan son inadecuadas para iniciar el proceso de reencauche. • Elaborar y entregar el reporte de producción. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Participar en la reunión semanal con el Departamento de Ventas para informar sobre los avances y eventualidades referentes al proceso de producción y su proyección para la próxima semana. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un reporte sobre los costos de producción |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un recorrido de inducción del proceso de reencauche, tanto a nuevos colaboradores como a clientes de la empresa que lo requieran. • Solicitar información a proveedores sobre los productos que se requieren y revisar las propuestas sobre equipos • Llevar el control sobre solicitud de vacaciones del personal • Solicitar equipo de protección para el personal. |
| COORDINADOR DE PRODUCCIÓN | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una revisión general del área de Producción • Coordinar el personal de las diversas áreas de producción • Realizar la requisición de producto a bodega • Revisar el estado de las herramientas • Verificar los rechazos de llanta de camión y agroindustrial • Realizar inspecciones durante el proceso de reencauche del producto • Controlar del producto terminado de llanta agroindustrial • Brindar apoyo en las operaciones a las diversas áreas de producción. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar la limpieza del área de Producción • Llevar el control de reparaciones que se realizan durante la semana. • Elaborar un reporte sobre el reciclaje de taco • Llevar el control sobre sanciones al personal operativo |

Continuación de la tabla XXIII.

| JEFE DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA | |
|--|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la maquinaria industrial de planta de producción • Llevar el control o registro de la fecha en la que se realizó la revisión de la maquinaria • Revisar calderas (revisar la alcalinidad del agua, analizar la dureza del agua). • Reparación de herramientas (pistolas de impacto neumáticas, buffer o raspador de alambre y parches, marcadores eléctricos y cilindros hidráulicos). • Realizar la dosificación diaria de químicos para las calderas. • Elaborar el reporte sobre el trabajo realizado durante la jornada. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Dar mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria industrial. • Reparar maquinaria que presenta problemas en planta de producción. • Dar mantenimiento a interruptores y válvulas de seguridad de las calderas. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar de manera general los compresores y dar mantenimiento a los mismos. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a los centros de servicios para revisar, evaluar el estado de las herramientas y maquinaria disponibles, así como darles mantenimiento preventivo o correctivo. • Realizar mantenimiento o reparaciones en la iluminación del área de producción. |
| TRIMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar autoclaves del proceso de reencauche. |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en el mantenimiento a motores eléctricos. |
| TÉCNICO DE SERVICIOS | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar los controles eléctricos • Revisar calderas (revisar la alcalinidad del agua, analizar la dureza del agua). • Reparación de herramientas (pistolas de impacto neumáticas, buffer o raspador de alambre y parches, marcadores eléctricos y cilindros hidráulicos). • Realizar la dosificación diaria de químicos para las calderas. • Elaborar el reporte sobre el trabajo realizado durante la jornada. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar interruptores y válvulas de seguridad de las calderas. |
| QUINCENAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar servicio general a compresores |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas a los centros de servicio para revisar, evaluar el estado de las herramientas y maquinarias disponibles, así como darles mantenimiento. • Realizar mantenimiento o reparaciones en la iluminación del área de producción. |
| TRIMESTRAL | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar autoclaves del proceso de reencauche. |
| ANUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar servicio de mantenimiento a motores eléctricos. |
| INSPECTOR | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los cascos para iniciar con el proceso • Revisar que la orden de trabajo posea los datos necesarios (tamaño, cliente, número de serie, diseño, cantidad de llantas del mismo cliente, especificaciones, etc.) • Revisar el estado de las llantas, para lo cual la llanta debe estar seca en su totalidad, puesto que esto permite una evaluación sobre la calidad de la misma (condición de las pestañas, de los costados, del hombro, de la banda de rodamiento, del área interior de la llanta, del hule en general). • Definir si la llanta posee o no las condiciones mínimas para iniciar el proceso de reencauche o reparación. • Informar y solicitar la autorización del ingreso de llantas sin garantía. • Controlar el ingreso de rechazadas. • Llevar el control de llantas en proceso sin garantía. |

Continuación de la tabla XXIII.

| RASPADOR | |
|-------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Colocar la llanta en el área de trabajo. • Revisar que el casco se encuentre en condiciones adecuadas. • Informar sobre desperfectos en el casco. • Revisar que el radio de raspado y el aro expander sean los adecuados para la llanta. • Instalar el aro expander en la máquina de raspado. • Colocar la llanta e inflarla a la presión recomendada. • Revisar constantemente antes y durante del proceso que la llanta no posea clavos o tornillos, en su superficie. • Realizar el raspado de manera uniforme • Medir el espesor del hule después de realizar el raspado (mínimo en 3 diferentes puntos); además se debe medir el ancho de corona para verificar que sea el adecuado para el tipo de banda que se desea colocar. • Medir el perímetro circunferencial de la llanta, anotarlo a un costado junto con el ancho de banda a colocar • Llevar un control de las llantas trabajadas • Colocar la llanta en el monorriel para que pueda continuar con el siguiente proceso. |
| SEMANAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en otras áreas del proceso de reencauche. |
| REPARADOR | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar las deficiencias que presente la llanta luego del proceso de raspado. • Hacer que la llanta tenga una textura uniforme. • Colocar la llanta manualmente en el monorriel para transportarla al área de preparación de heridas. • Marcar con yeso el punto de inicio de la inspección • Identificar las llantas que requieren reparación • Revisar cuidadosamente cada herida • Eliminar los materiales extraños de la llanta • Preparar el área que necesita reparación tanto en la parte interna como la externa de la llanta. • Limpiar con una aspiradora industrial el área en la cual se colocará el parche. • Verificar si la reparación que se requiere realizar cumple con las condiciones mínimas. • Informar sobre el posible motivo de rechazo de una llanta. • Identificar el número de parche que se colocará. • Colocar a un costado la fecha de producción o garantía. • Anotar en la orden de trabajo el número y tipo de parche a utilizar. • Colocar parches o refuerzos por perforaciones o cortaduras en el área de la llanta que lo requiera (implica limpiar con solvente el área de la llanta y el parche). |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en otras áreas del proceso de reencauche. |
| RELLENADOR | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Colocar la llanta en el área de trabajo • Revisar que la llanta cumpla con los requisitos mínimos de calidad • Rellenar los raspamientos con hule tubulado • Medir el llenado de caldero según la plantilla de radio de raspado. • Remover el aire atrapado con un <i>sticher</i> • Pulir el área de contacto de la goma cojín • Aplicar de forma recta y uniforme la goma cojín de manera que no queden bolsas de aire • Revisar la llanta para corregir fallas • Firmar la orden de trabajo de la llanta para control interno • Colocar en el monorriel la llanta para continuar con el proceso de reencauche. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en otras áreas del proceso de reencauche. |

Continuación de la tabla XXIII.

| CEMENTADOR DE CAMION | |
|----------------------------------|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Requerir y preparar los materiales para elaborar la mezcla del cemento a utilizar. • Colocar la llanta, en el área de trabajo. • Limpiar la llanta tanto el exterior como el interior. • Revisar que la llanta no presente desperfecto. • Realizar limpieza previa al cementado de la llanta. (parte externa: se realiza una especie de lavado a la llanta con solvente para eliminar el polvo de hule y otros contaminantes que pueden afectar el proceso de cementado. Parte interna: se limpia la parte en la que se colocará el parche con solvente y luego se aplica el cemento). • Cementar (consiste en aplicar dos capas de cemento de manera uniforme a cada llanta; entre capa y capa no debe de transcurrir más de 15 a 30 minutos llanta de camión y de 30 a 45 minutos llanta agroindustrial). |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en otras áreas del proceso de reencauche. |
| CEMENTADOR AGROINDUSTRIAL | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Requerir y preparar los materiales para elaborar la mezcla del cemento a utilizar. • Colocar la llanta en el área de trabajo. • Limpiar la llanta, tanto el exterior como el interior. • Revisar que la llanta no presente desperfecto. • Realizar limpieza previa al cementado de la llanta. Parte externo: se realiza una especie de lavado a la llanta con solvente para eliminar el polvo de hule y otros contaminantes que pueden afectar el proceso de cementado. Parte interna: se limpia la parte en la que se colocará el parche con solvente y luego se aplica el cemento. • Cementar: consiste en aplicar dos capas de cemento de manera uniforme a cada llanta; entre capa y capa no debe de transcurrir más de 30 a 45 minutos. • Anotar con tiza la hora en la cual se terminó de cementar la llanta para que sirva de referencia sobre el tiempo de secado 1 hora aproximadamente. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en otras áreas del proceso de reencauche. |
| EMBANDADOR | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar el área de trabajo. • Verificar que el aro expandible sea el adecuado según el tamaño de la llanta e instalarlo. • Colocar la llanta en el área de trabajo • Inflar la llanta en la máquina con la presión adecuada • Revisar la goma cojin al casco • Revisar que la banda a utilizar sea del ancho y longitud correctos. • Arreglar los extremos de la banda para que se ajusten de forma apropiada y fijar la banda precurada tratando que no quede ninguna bolsa de aire que impida la adecuada adhesión de la banda. • Revisar la banda de rodamiento antes de iniciar el siguiente proceso. • Firmar la orden de trabajo. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en otras áreas del proceso de reencauche. |
| TAQUEADOR | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar el área de trabajo • Colocar la llanta en el área de trabajo • Revisar que no hayan perforaciones omitidas o desperfectos en la llanta. • Verificar que la llanta se encuentre adecuadamente cementada • Realizar las reparaciones necesarias en la llanta (relleno de heridas, reparación de pestañas, colocar parches, etc.) • Medir y cortar el taco según el tamaño y diseño adecuado. • Colocar el taco según el diseño de la llanta. • Firmar la orden de trabajo. • Llevar un control sobre la cantidad de producto utilizado. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en otras áreas del proceso de reencauche. |

Continuación de la tabla XXIII.

| TÉCNICO EN CÁMARA | |
|--|---|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una inspección previa al proceso de vulcanización del producto. • Llevar el control de la cantidad de llantas que se vulcanizan. • Colocar el recubrimiento correspondiente a la llanta en el área de rodamiento. • Anotar el mes y año de producción. • Colocar el sobre adecuado por medio del soporte (araña). • Armar llantas Colocar el tubo y protector correspondiente a la llanta Colocar el aro correspondiente a la llanta Acomodar las cejas del sobre al aro Colocar el anillo Acomodar las cejas del sobre al anillo • Colocar la llanta en el monorriel; luego realizar una prueba para detectar problemas de fugas • Ingresar las llantas a la cámara; las llantas grandes se colocan al extremo del ventilador y las pequeñas en el extremo de la puerta, para promover la circulación del vapor; durante un tiempo aproximado de 3 horas. • Ajustar el cronómetro con el tiempo adecuado para el diseño de rodamiento, luego de asegurarse que la puerta de la cámara se encuentre cerrada. • Revisar constantemente que los indicadores de temperatura y presión de la cámara. • Retirar el producto de la cámara luego que haya bajado la presión. • Ingresar otra carga de llantas a cámara • Desensamblar la carga previamente removida • Revisar los defectos o problemas que ocurrieron durante el proceso de vulcanización. • Llevar el control de la cantidad de cascos de clientes y la cantidad de cascos de Llanresa que ingresan a producción, dato que debe informar al Departamento de Inventarios. • Revisar el estado de los compresores y encenderlos en caso que no tenga ningún desperfecto. • Encender las calderas |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo a otras áreas de producción. |
| INSPECTOR DE PRODUCTO TERMINADO | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Revisar la llanta luego de finalizar el proceso de vulcanización • Verificar que la banda se haya adherido completamente al casco y tenga una buena apariencia. • Realizar una inspección externa de la banda de rodamiento • Realizar una inspección interna de la llanta • Revisar que el registro de la fecha de producción se encuentre en la llanta • Verificar si la llanta necesita que se realice alguna reparación y realizar la reparación correspondiente. • Revisar que la llanta se encuentre adecuadamente vulcanizada y pulida. • Realizar el acabado final de la llanta. • Retirar el exceso de relleno de hule en las orillas y laterales • Pintar la llanta • Limpieza de la banda |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en otras áreas de producción. |
| CONSERJE DE PLANTA | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> • Limpiar el área de producción • Limpiar los sanitarios del área • Recoger el material de desecho |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran las funciones del Departamento de Mantenimiento de Edificios, los puestos que lo conforman son: conserje, pintor, jardinero y albañil.

Tabla XXIV. **Departamento de Mantenimiento de Edificios**

| CONSERJE | |
|------------------|--|
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> Realizar la limpieza del área administrativa asignada: sacudir escritorios, barrer, trapear y limpiar ventanas. Realizar limpieza en los baños del área asignada Preparar café para clientes y colaboradores de la empresa Lavar platos, cubiertos, vasos y/o tazas |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> Lavar toallas de los servicios sanitarios |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo en el servicio en reuniones que realicen las gerencias. Cocinar alimentos para los directivos de la empresa. |
| PINTOR | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo a los conserjes en la limpieza de las instalaciones. |
| SEMANTAL | <ul style="list-style-type: none"> Pintar las áreas requeridas de las instalaciones. |
| MENSUAL | <ul style="list-style-type: none"> Realizar trabajos de pintura en las Agencias. |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo en otras áreas de mantenimiento. Ayudar a mover material de construcción. Cubrir turno de conserje en oficinas centrales por permisos o citas en el IGSS. |
| JARDINERO | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> Realizar trabajos de jardinería en las diversas agencias de la empresa. Cortar césped Sembrar plantas Podar árboles y/o arbustos Deshierbar Limpiar el área a la cual se dio mantenimiento |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo a otras áreas de mantenimiento de edificio. |
| ALBAÑIL | |
| DIARIAS | <ul style="list-style-type: none"> Realizar trabajos preventivos y correctivos en las instalaciones de la empresa. Repellar áreas del edificio Realizar trabajos de albañilería en general (zanjear, preparar mezcla, construcción de paredes) Realizar trabajos de plomería |
| EVENTUAL | <ul style="list-style-type: none"> Brindar apoyo a otras áreas de mantenimiento de edificio |

Fuente: Llantas y Reencauches, S. A.

2.4.2. Definir objetivos y alcances

Los objetivos y alcances se definen con base en lo que el Manual de organización pretende lograr y la forma como contribuirá a mejorar con respecto al desempeño y adaptación del personal en su ambiente de trabajo.

- **Objetivo general**

Ser un instrumento de información que defina y establezca una idea general de la empresa Llantas y Reencauches, S. A. de forma estandarizada para que cada uno de los que componen la empresa se sienta identificado con la misma.

- **Objetivos específicos**

- Incorporar dicho Manual a los programas de inducción para darlo a conocer a los nuevos colaboradores.
- Que cada uno de los colaboradores pueda tener acceso a este Manual de forma digital.
- Fomentar y promover de esta forma la lectura y búsqueda de información a los colaboradores.

- **Alcances**

- El Manual de organización se enfoca a todo el personal administrativo y operativo de la empresa Llantas y Reencauches, S. A. en especial a los futuros nuevos colaboradores que se integren a las diferentes áreas que componen la empresa.

- Que cada colaborador que pertenezca a la empresa Llantas y Reencauchos, S. A. y los nuevos colaboradores tengan acceso físico y/o digital, dependiendo del acceso que se les permita a este Manual de Organización.
- Que el manual forme parte del proceso de inducción al personal que se integre a la empresa.
- Que el Manual pueda actualizarse como parte de la mejora continua, al momento de optimizar las funciones de cada puesto y cuando se habiliten nuevos en la empresa.

2.4.3. Costos de implementación del Manual de organización

El propósito de implementarlo es no causar gastos a la empresa, por lo que se sugiere que se envíe por correo electrónico a cada uno de los colaboradores, para que todos tengan acceso y conocimiento del manual; como no todos poseen un correo electrónico ni tienen acceso a un computador debido al puesto que ocupa, se recomienda que para las áreas en las que esto suceda se imprima un manual y se tenga en el área de trabajo a la vista de todos los colaboradores. Siendo estas áreas: Producción, Mantenimiento, Servicios (un Manual por cada centro de servicio para los mecánicos), bodega.

Se estima que el costo de impresión de cada Manual sería de:

Tabla XXV. **Costo de impresión por unidad**

| COSTO DE IMPRESION | |
|-------------------------------------|----------------|
| Número de hojas por manual | 70 |
| Costo de impresión por hoja a color | Q.0,30 |
| Encuadernado con portada | Q.5,00 |
| Costo total | Q.27,00 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVI. **Costo de implementación del Manual de organización**

| COSTO DE IMPLEMENTACIÓN | | |
|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Áreas o Departamentos | Número de Manuales | Costo |
| Producción | 2 | Q.52,00 |
| Mantenimiento | 1 | Q.26,00 |
| Servicios | 20 | Q.520,00 |
| Bodega | 1 | Q.26,00 |
| Demás áreas | 1 por persona | Q.0,00 |
| Costo total | | Q.624,00 |

Fuente: elaboración propia.

2.5. Manual de historia de la organización

Para su elaboración se realizó una recopilación de información de la historia, antecedentes de cómo fue creada la empresa y por quiénes, sus inicios, el crecimiento y logros en el transcurso del tiempo y la composición de la misma. Las técnicas utilizadas fueron: investigación y recopilación de datos.

2.5.1. Diseño del Manual de historia de la organización

El diseño de la estructura se compone de la creación de la organización, crecimientos, logros y composición de la empresa.

2.5.1.1. Creación de la empresa

La empresa Llanresa, que se identifica también con el nombre comercial de Llanresa, fue creada el 11 de noviembre de 1987 por el licenciado. Fredy Nazem Yunes Ávila y Axel Augusto López Osorio, iniciando sus labores con 20 colaboradores contando únicamente con la planta central ubicada en el kilómetro 15,5 ruta al Pacífico, Villa Nueva, Guatemala, en donde se centralizaban todas las operaciones, incluyendo las departamentales.

Figura 17. Instalaciones Llanresa inicialmente



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

Su principal fuente de ingresos era el reencauche de llantas, de esta manera se fue dando a conocer la empresa e incorporándose en el mercado de las llantas, inmediatamente surgió la posibilidad de comercializar llantas nuevas, como una interesante línea de negocio y como base fundamental para el constante crecimiento del servicio de reencauche, al tener las dos líneas de negocio relacionadas con las llantas, se abrió el campo para introducir una tercera línea de negocio: servicios a flotas de vehículos, fue así como empezaron a surgir los centros de servicio, de acuerdo a las demandas geográficas del mercado, brindando servicios de alineación y balanceo, trabajos de mecánica, entre otros.

La filosofía de fundar Llanresa fue crear una empresa que ofreciera alternativas diferentes e innovadoras para el transporte, la industria y agricultura, en el ramo de llantas, para ofrecer opciones distintas de los conceptos tradicionales de lo que era el reencauche en Guatemala y así implementar nuevas alternativas en la industria del reencauche y comercialización de llantas nuevas.

Llanresa, veía la necesidad de complementar su servicio buscando una marca de llanta nueva que llenara las expectativas de transportistas, constructores, agricultores y automovilistas, es así como han depositado su confianza en Llanresa las siguientes empresas: Continental, General Tire, Bridgestone, Firestone, J.K Tire de la India y Hankook. Es importante resaltar el éxito alcanzado en ventas con la marca J.K. siendo una de las mejores llantas de camión, ya que han dado altos rendimientos en los rudos caminos de Petén y los accesos de los caminos a las explotaciones petroleras.

2.5.1.2. Crecimiento

Con el paso de los años la empresa Llanresa ha inaugurado una serie de nuevas sucursales debido a la demanda del mercado, a continuación se muestra el crecimiento de la empresa en todo el país:

- Tres años después de haberse iniciado la empresa Llanresa fue fundada en Escuintla (1990) la primera sucursal ubicada en 1ª calle 4-62 zona 1, Escuintla., donde su mayor reto fue introducir sus servicios a los ingenios azucareros, siendo estos fundamentales para el crecimiento de la empresa, debido a la buena aceptación de la empresa en la industria azucarera ubicada en el departamento de Escuintla en 1ª calle 4-62 zona 1, Escuintla. Es llamada “Llanresa Escuintla”.

Figura 18. **Llanresa Escuintla**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En octubre de 1995 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Suchitepéquez ubicada en el kilómetro 156 ruta al Pacífico, Mazatenango, Suchitepéquez. Es llamada “Llanresa Mazatenango”.

Figura 19. **Llanresa Mazatenango**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En marzo de 1996 se inauguró una nueva sucursal en la ciudad de Cobán ubicada en 1ª calle 2-15 zona 6 frente a colonia Chichochoch, Cobán, Alta Verapaz. Es llamada “Llanresa Cobán”.

Figura 20. **Llanresa Cobán**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En septiembre de 1999 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Jutiapa, ubicado en el barrio Cerro Colorado casa 11-74 carretera Interamericana, Jutiapa, Jutiapa. Es llamada “Llanresa Jutiapa”

Figura 21. **Llanresa Jutiapa**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En mayo del 2000 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Petén, ubicada en la 4ª calle 8-21 1 zona 1, Santa Elena, Flores, Petén. Es llamada “Llanresa Petén”.

Figura 22. **Llanresa Petén**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En noviembre del 2000 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicada en la 18 calle 5-02 zona 11, colonia Mariscal, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio Aguilar Batres”.

Figura 23. **Centro de Servicio Aguilar Batres**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En marzo del 2003 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicada en Calzada José Milla y Vidaurre 24-67 zona 6, Guatemala, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio José Milla”.

Figura 24. **Centro de Servicio José Milla**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En junio del 2003 se inauguró una nueva sucursal en la ciudad de Puerto Barrios ubicado en el kilómetro 290, ruta al Atlántico, Puerto Barrios, Izabal. Es llamada “Llanresa Puerto Barrios”.

Figura 25. **Llanresa Puerto Barrios**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En junio del 2003 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicada en la calzada Roosevelt 25-02 zona 7 Guatemala, Guatemala. Es llamada Centro de Servicio Roosevelt.

Figura 26. **Centro de Servicio Roosevelt**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En junio del 2006 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicado en el kilómetro 15 ruta al Pacífico, Villa Nueva, Guatemala; 500 metros antes de las oficinas centrales. Es llamada “Centro de Servicio El Puente”.

Figura 27. **Centro de Servicio El Puente**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En junio del 2006 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Quetzaltenango ubicada en la 7ª avenida 15-38 salida las rosas, Quetzaltenango. Es llamada Llanresa Quetzaltenango.

Figura 28. **Llanresa Quetzaltenango**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En noviembre del 2006 se inauguró una nueva sucursal en Teculután ubicada en kilómetro 122,5 carretera al Atlántico, Teculután, Zacapa. Es llamada “Llanresa Teculután”.

Figura 29. **Llanresa Teculután**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En marzo del 2007 se inauguró una nueva sucursal en Carretera a El Salvador ubicada en kilómetro 14,5 jurisdicción municipal de Santa Catarina Pinula, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio Puerta Parada”.

Figura 30. **Centro de Servicio Puerta Parada**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En enero del 2008 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Guatemala ubicada en la Calzada Aguilar Batres 29-49 zona 12, Guatemala, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio El Carmen”.

Figura 31. **Centro de Servicio El Carmen**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En junio del 2008 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Petén, San Benito ubicado en la 6ª calle 0-78 zona 1, San Benito, Petén. Es llamada “Llanresa San Benito”.
- En diciembre de 2012 se inauguró una nueva sucursal en el kilómetro 8,5 ruta al Atlántico, ubicada en la carretera al Atlántico 32-11 zona 18, Guatemala, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio Km 8,5”.

Figura 32. Centro de servicio km 8,5



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En enero del 2013 se inauguró una nueva sucursal en Mixco, ubicada en sucursal Roosevelt 0-42 zona 2, Cotiío, Mixco, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio Roosevelt Express”.

Figura 33. Centro de servicio Roosevelt Express



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En septiembre de 2013 se inauguró una nueva sucursal en el departamento de Chimaltenango, ubicada en el kilómetro 52,5 de la carretera Interamericana, Chimaltenango. Es llamada “Centro de Servicio Chimaltenango”.

Figura 34. **Centro de Servicio Chimaltenango**



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En septiembre del 2013 se inauguró una nueva sucursal en San Cristóbal, ubicada en 3ª calle 10-96 ciudad San Cristóbal 1, zona 8, Mixco, Guatemala. Es llamada “Centro de Servicio San Cristóbal”.

Figura 35. Centro de Servicio San Cristóbal



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

- En mayo de 2014 se inauguró una nueva sucursal en Chiquimula ubicada en kilómetro 167,2 primera entrada a Chiquimula, Ruta CA-10, Chiquimula, Chiquimula. Es llamada “Llanresa Chiquimula”.

Figura 36. Llanresa Chiquimula



Fuente: Ventas, Llantas y Reencauches, S. A.

2.5.1.3. Logros y premios alcanzados

A lo largo de su trayectoria, Llanresa ha obtenido una serie de logros y premios entre los más importantes cabe mencionar:

- Con fecha 24 de marzo del 2000 fue otorgado en Athens, Georgia, por Oliver a la empresa Llanresa, una certificación para Reencauchaje con el sistema Tuff Care.
- Bridgestone Firestone Centroamérica premió a Llanresa por “Apertura de nuevos puntos de Venta FCH” en el 2008.
- Con fecha 10 de agosto del 2010, fue otorgado en Guatemala por los bomberos municipales reconocimiento a Llanresa por la valiosa colaboración que ha otorgado.
- La Universidad de San Carlos de Guatemala, CUM, Escuela de Ciencias Psicológicas, Programa de Psicología, otorgó un agradecimiento a Llanresa por apoyo en el desarrollo de la práctica profesional realizada por los estudiantes de quinto año, en octubre 2010.
- Bridgestone de Costa Rica, otorgó reconocimiento al esfuerzo en ventas, por el desempeño extraordinario en ventas de la categoría “Consumer” durante el 2012, en Guatemala con fecha 10 de febrero del 2013.
- Proverde (Gestión Integral de Residuos) otorgó en el 2013 un reconocimiento a Llanresa por ser responsable con el medio ambiente y evitar la generación de 27,56 toneladas de CO₂ equivalente a 138 árboles.

- Bridgestone Firestone, Costa Rica, premió a Llanresa por la mayor inversión en Infraestructura en la región norte fue otorgado en la playa Conchal, Costa Rica el 24 de mayo del 2013.

2.5.1.4. Objetivos de la empresa Llantas y Reencauches, S. A.

- Objetivo General

Ofrecer una alternativa innovadora y diferente para el transporte, la industria y agricultura, en el ramo de llantas para ofrecer opciones distintas de los conceptos tradicionales de lo que era el reencauche en Guatemala y así implementar nuevas alternativas en la industria del reencauche y comercialización de llantas nuevas y servicio automotriz.

- Objetivos Específicos
 - Ofrecer al consumidor un producto con precios competitivos en el mercado.
 - Que los productos sean de óptima calidad y con excelente servicio.
 - Constituir una fuente de trabajo para personas en zonas aledañas, así como en las agencias departamentales.

2.5.1.5. Composición actual

La empresa se compone actualmente por, 69 puestos diferentes entre personal administrativo y operativo, con 20 centros de servicio en diferentes

puntos del país entre regionales y departamentales, la empresa proporciona trabajo a más de 300 personas en todo el país.

La visión de la empresa es liderar el mercado de llantas y servicios por lo que constantemente se realizan estudios de mercado con el fin de abrir nuevos centros de servicio y servir como fuente de trabajo para más guatemaltecos.

2.5.2. Definir objetivos y alcances del Manual de historia de la organización

Los objetivos y alcances se definen en base a lo que el manual de historia de la organización pretende lograr y la forma como contribuirá a mejorar, con respecto al desempeño y adaptación, del personal en su ambiente de trabajo.

- **Objetivo general**

Ser un instrumento de información que defina y establezca una idea general de la empresa Llantas y Reencauches, S. A. de forma estandarizada para que cada uno de los que componen la empresa se sienta identificado con la misma.

- **Objetivos específicos**

- Incorporar manual a los programas de inducción para darlo a conocer a los nuevos colaboradores.
- Que cada uno de los colaboradores pueda tener acceso a este manual de forma digital.
- Fomentar y promover de esta forma la lectura y búsqueda de información a los colaboradores.

- Alcances
 - El manual de historia de la organización se enfoca a todo el personal administrativo y operativo de la empresa Llantas y Reencauches, S. A. en especial a los futuros nuevos colaboradores que se integren a las diferentes áreas que comprenden la empresa.
 - Que cada colaborador que pertenezca a la empresa y los nuevos colaboradores tengan acceso físico y/o digital, dependiendo del acceso que se les permita a este Manual de historia de la organización.
 - Que el Manual forme parte del proceso de inducción al personal que se integre a la empresa.
 - Que el Manual pueda actualizarse como parte de la mejora continua, al momento de optimizar las funciones de cada puesto y cuando se habiliten nuevos en la empresa.

2.5.3. Costos de implementación del Manual de historia de la organización

Se desea implementar este Manual sin causar mayores gastos a la empresa, por lo que se sugiere que se envíe por correo electrónico a cada uno de los colaboradores que integran la empresa, para que todos tengan acceso y conocimiento del documento; como no todos poseen un correo electrónico ni tienen acceso a un computador, debido al puesto que ocupa, se recomienda que para las áreas en las que esto suceda se imprima un manual y se tenga en el área de trabajo a la vista de todos los colaboradores.

Siendo estas áreas: producción, mantenimiento, servicios (un manual por cada centro de servicio para los mecánicos), bodega.

Se estima que el costo de impresión de cada Manual sería de:

Tabla XXVII. **Costo de impresión por unidad**

| COSTO DE IMPRESION | |
|-------------------------------------|----------------|
| Número de hojas por manual | 33 |
| Costo de impresión por hoja a color | Q.0,30 |
| Encuadernado con portada | Q.5,00 |
| Costo total | Q.15,00 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XXVIII. **Costo de implementación del Manual de historia de la organización**

| COSTO DE IMPLEMENTACIÓN | | |
|--------------------------------|---------------------------|-----------------|
| Áreas o Departamentos | Número de Manuales | Costo |
| Producción | 2 | Q.30,00 |
| Mantenimiento | 1 | Q.15,00 |
| Servicios | 20 | Q.300,00 |
| Bodega | 1 | Q.15,00 |
| Demás Áreas | 1 por persona | Q.0,00 |
| Costo total | | Q.360,00 |

Fuente: elaboración propia.

2.6. Evaluaciones de desempeño

Para la elaboración de las evaluaciones de desempeño se presentaron varias propuestas en los diseños, debido a las necesidades que la empresa presenta; para lo que se realizó una reunión con jefes de áreas y agencias para determinar qué diseño se utilizaría en la programación de evaluaciones. Los métodos aplicados en los diseños de las evaluaciones son: retroalimentación, 360 grados y manejo por objetivos.

2.6.1. Diseño de evaluaciones

Los diseños que se presentaron fueron: retroalimentación para una evaluación de jefe a colaborador de forma directa; 360 grados para una evaluación en la que la persona es evaluada por su jefe inmediato, compañero de trabajo de su mismo nivel, un colaborador que se encuentre en un nivel inferior y una autoevaluación. Manejo por objetivos es una evaluación enfocada para los centros de servicio por el alcance de metas.

2.6.1.1. Retroalimentación

Es un mecanismo por el cual una cierta proporción de la salida de un sistema se dirige a la entrada, con objeto de controlar su comportamiento.

Figura 37. Evaluación de desempeño método Feedback

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO | | |
|---|--|--|
| NIVEL OPERATIVO | | |
| Nombre completo: | | |
| Puesto: | | |
| Fecha: | | |
| Evaluador: | | |
| Evalue del 1 al 5 los siguientes aspectos. | | |
| 1. Malo 2. Regular 3. Bueno 4. Muy Bueno 5. Excelente | | |
| Desempeño Laboral | | |
| 1 | Responsabilidad | |
| 2 | Calidad del trabajo | |
| 3 | Cumplimiento de tiempos | |
| 4 | Productividad | |
| 5 | Orden y claridad del trabajo | |
| 6 | Planificación del trabajo | |
| 7 | Reporte de inconvenientes para cumplimiento de tarea | |
| 8 | Razonamiento Lógico | |
| 9 | Cumplimiento de los procedimientos existentes | |
| 10 | Grado de conocimiento técnico y/o profesional | |
| Factor Humano /Actitud | | |
| 11 | Actitud hacia la empresa | |
| 12 | Actitud hacia superior (es) | |
| 13 | Actitud hacia los compañeros | |
| 14 | Actitud hacia el cliente | |
| 15 | Cooperación con el equipo | |
| 16 | Capacidad de aceptar críticas | |
| 17 | Capacidad de generar sugerencias constructivas | |
| 18 | Presentación personal | |
| 19 | Predisposición | |
| 20 | Puntualidad | |
| Habilidades | | |
| 21 | Iniciativa | |
| 22 | Creatividad | |
| 23 | Adaptabilidad | |
| 24 | Respuesta bajo presión | |
| 25 | Capacidad de manejar múltiples tareas | |
| 26 | Coordinación y liderazgo | |
| 27 | Capacidad de aprendizaje | |
| 28 | Capacidad de comunicación | |
| 29 | Integridad ética/ moral y profesionalismo | |
| 30 | Actitud de servicio | |
| Comentarios: | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Fuente: elaboración propia, con base en la evaluación publicada en <http://www.diegosalama.com/2008/02/20/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-para-programadores/>, consultada el 12 de Junio a las 2:56 pm.

Tabla XXIX. **Criterios de evaluados punto desempeño laboral**

| CRITERIOS DEL EVALUADOR - DESEMPEÑO LABORAL - | | |
|--|--|--|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |
| 6 | | |
| 7 | | |
| 8 | | |
| 9 | | |
| 10 | | |

F. Evaluado _____ F. Evaluador _____

Fuente: elaboración propia.

Figura 38. **Criterios de evaluación de desempeño**

| |
|--|
| <p>* El jefe debe completar un formulario por cada persona evaluada, debe realizarlo con tiempo dándole la importancia que merece. Se debe calificar de 1 a 5, indicando lo que significa cada puntuación:</p> <p>1: Malo: Es una alarma para que la persona cambie, se esperará un cambio de actitud y se evaluará nuevamente en 3 meses.</p> <p>2: Regular: se necesita que mejore, no satisface lo logrado hasta ahora.</p> <p>3: Bueno: El desempeño es el esperado, adecuado, correcto.</p> <p>4: Muy Bueno: es notable lo logrado, felicitaciones.</p> <p>5: Excelente: son grandes los logros. Es un ejemplo para los demás.</p> <p>ACCIONES A TOMAR AL TENER LOS ANÁLISIS FEEDBACK (RETROALIMENTACIÓN)</p> <p>Al hacerles llegar los análisis de las evaluaciones, se debe generar un espacio de comunicación de cada colaborador con su superior. Se deben rescatar tres aspectos fundamentales:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Resaltar fortalezas de la persona. 2. Resaltar aspectos por mejorar de la persona. 3. Proponer un plan de acción para mejorar dichos aspectos. |
|--|

Fuente: elaboración propia.

2.6.1.2. 360 grados

A continuación se presenta la evaluación de desempeño 360°, la cual evalúa diferentes aspectos.

Figura 39. Evaluación de desempeño método 360°

| EVALUACION DEL DESEMPEÑO 360° | | | |
|--|--|-----------|-----------|
| NIVEL EJECUTIVO | | | |
| Nombre del evaluado: | | | |
| Puesto del evaluado: | | | |
| Fecha: | | | |
| Puesto del evaluador: | | Superior: | Inferior: |
| Marcar con una "X" el nivel organizacional → | | | |
| Evalúe del 1 al 4 los siguientes aspectos. | | | |
| 1. Nunca 2. Alguna Vez 3. Con frecuencia 4. Siempre | | | |
| PLANIFICACION | | | |
| 1 | Participa efectivamente en la programación de las vacaciones y horario de todo su personal según el volumen de trabajo pronosticado | | |
| 2 | Establece las metas de forma puntual y adecuada a cada miembro de su personal | | |
| ORGANIZACION | | | |
| 3 | Capacidad para lograr que el sector a su cargo trabaje con el máximo de eficiencia global haciendo un uso racional de los recursos asignados, en función de los planes, especificaciones y requerimientos. | | |
| LIDERAZGO Y MOTIVACION | | | |
| 4 | Es ejemplo de integridad, moral y servicio | | |
| 5 | Se han levantado quejas con respeto a las relaciones con él (ella). | | |
| 6 | Demuestra capacidad creativa para mejorar los métodos existentes. | | |
| 7 | Motiva persistentemente a su personal en cuanto a las proyecciones continuas que desarrolla la empresa para su mayor provecho. | | |
| 8 | Es un ejemplo para su personal en conocimiento técnico o especializado en su área. | | |
| CONTROL | | | |
| 9 | Ejerce el control necesario sobre las ausencias, tardanzas y disciplina de sus trabajadores. | | |
| 10 | Demuestra tener control sobre las formas y medios para lograr su trabajo organizado. | | |
| 11 | Mantiene un sistema de registro para efectuar el seguimiento de los trabajos delegados o pendientes. | | |
| 12 | Da seguimiento a los objetivos trazados para lograrlos en el próximo período de evaluación por parte de su personal. | | |
| 13 | Supervisa que el departamento tenga los materiales o herramientas necesarias de trabajo. | | |
| TOMA DE DECISIONES | | | |
| 14 | Investiga y reúne datos antes de tomar decisiones | | |
| 15 | Sus decisiones son objetivas y acertadas | | |
| 16 | Toma las decisiones en el momento oportuno | | |
| RESOLUCION DE PROBLEMAS | | | |
| 17 | Capacidad para resolver situaciones en el corto y largo plazo que | | |

Continuación de la figura 39.

| | | |
|---------------------|--|--|
| | exigen definir cursos de acción considerando el contexto de políticas de la organización. | |
| INICIATIVA | | |
| 18 | Capacidad para pasar a la acción asumiendo riesgos para alcanzar objetivos en los planes, programas y proyectos establecidos en su área. | |
| COMUNICACION | | |
| 19 | Reporta anomalías o sucesos que son de la inherencia del Supervisor o Gerente de Recursos Humanos en cuanto a controles y medidas. | |
| 20 | Efectúa las reuniones requeridas con su personal. | |
| 21 | Mantiene informado a su personal sobre nuevos procedimientos y políticas. | |
| 22 | Promueve el uso de los medios de comunicación de la empresa: correo electrónico, teléfono, participación en las reuniones, etc. | |

Fuente: elaboración propia.

2.6.1.3. Manejo por objetivos

Evaluaciones de desempeño para centros de servicio método: manejo por objetivos.

Es una técnica que consiste en que el supervisor y el subalterno establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean medibles de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también, a que empleado y supervisor comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado.

La propuesta de la evaluación para centros de servicio es la siguiente:

- El supervisor de cada área reunirá a los jefes de agencia un día específico en un lugar conveniente para todos, para hacerles mención de esta evaluación, indicarles lo que deben realizar y como se recompensarán los logros o fracasos que esta evaluación evidencie. El supervisor de cada área les informará que el fin de esta evaluación es presentar la idea de un trabajo en equipo en el cual cada jefe de agencia con su equipo de trabajo propondrán tres actividades para incrementar su cartera de clientes y subir las ventas.
- Cada jefe de agencia se reunirá con su equipo de trabajo (integrantes de agencia) y planificarán tres actividades describiendo qué harán?, cómo lo harán?, quién lo hará?, cuándo lo harán? donde lo harán?, (las tres actividades serán planificadas para un mes) con el objetivo de subir las ventas. Dejarán todo lo anterior plasmado en un archivo de word, el cual deberán enviar al supervisor correspondiente.
- El supervisor de cada área consultará las ideas de actividades de cada una de las agencias a su cargo con el director comercial para la debida autorización y/o corrección de las actividades. Una vez autorizadas las actividades tanto por el director comercial como por el supervisor de cada área, el jefe de agencia pondrá en marcha el plan de cada actividad tal como se ha planificado.
- El jefe de cada agencia deberá crear un documento donde describan las acciones de cada actividad, incluyendo fotos y la respuesta de los clientes a la misma. Ese documento deberá ser enviado al supervisor de área, para que este cree un único documento con todas las agencias y

presentarlo al director comercial como las actividades realizadas por área.

- Al finalizar se realizará un análisis de los ingresos por agencia antes y después de las actividades para determinar que tan efectivo resultó este método y analizar cuál de las actividades tuvo más éxito para mejorarla e implementarla.
- Luego del análisis se implementará el plan de incentivos y penalizaciones a los resultados de cada agencia, con el fin de premiar los esfuerzos de cada equipo de trabajo y penalizar las malas acciones (en esta situación de penalizar no se trata de castigar severamente sino de descubrir la razón por la cual la actividad no tuvo éxito, con base en la razón se pueden tomar acciones).

2.6.1.4. Criterios de calificación

Para la realización de la evaluación de desempeño se utilizó el diseño de retroalimentación, conforme a la decisión de los encargados de proyecto.

Para la calificación se deben tomar los siguientes criterios de calificación:

- De la forma más objetiva posible.
- Sin preferencias ni prejuicios, tomar en cuenta el desempeño de los 6 meses anteriores del colaborador o, si fuera este nuevo, el tiempo que lleve en la empresa.
- Una nota de 5 corresponde a un excelente y una nota de 1 corresponde a malo.

2.6.2. Programación de evaluaciones

La programación de las evaluaciones de desempeño se llevó a cabo en el período del 10 de julio al 10 de agosto del presente año, cada jefe de área fue encargado de evaluar a su equipo de trabajo.

2.6.3. Resultados

A continuación se presentan los resultados de las evaluaciones de desempeño en la tabla XXX.

Tabla XXX. **Resumen de resultados de las evaluaciones de desempeño**

| Agencia o Área | Desempeño | Actitud | Habilidades | Éxito alcanzado |
|-----------------------|-----------|---------|-------------|-----------------|
| Chimaltenango | 55,33 % | 60 % | 59,33 % | 58,22% |
| El puente | 66,67 % | 80 % | 80,67 % | 75,78 % |
| Aguilar Batres | 72 % | 86,67 % | 81,33 % | 80 % |
| Zona 12 | 78 % | 85 % | 85,5 % | 82,83 % |
| Roosevelt | 91,33 % | 87,33 % | 88,67 % | 89,11 % |
| José Milla | 58 % | 73,33 % | 74 % | 68,44 % |
| Puerta parada | 61 % | 73 % | 70 % | 68 % |
| Roosevelt Express | 76 % | 76 % | 80 % | 77,33 % |
| San Cristóbal Express | 54 % | 62 % | 57 % | 57,67 % |
| Km 8,5 | 66 % | 67 % | 64 % | 65,67 % |
| Villa Nueva | 70,67 % | 72,67 % | 79,33 % | 74,22 % |

Continuación de la tabla XXX.

| | | | | |
|-------------------------------------|----------------|-------------|----------------|----------------|
| Escuintla | 60,67 % | 78 % | 68,67 % | 69,11 % |
| Mazatenango | 70 % | 86 % | 82 % | 79,33 % |
| Teculután | 82 % | 81 % | 81 % | 81,33 % |
| Puerto Barrios | 92 % | 96 % | 100 % | 96 % |
| Chiquimula | 70 % | 76 % | 75 % | 73,67 % |
| Cobán | 74 % | 70 % | 74 % | 72,67 % |
| Jutiapa | 73 % | 73 % | 77 % | 74,33 % |
| Quetzaltenango | 65,5 % | 73,5 % | 70,5 % | 69,83 % |
| Petén | 72 % | 74,5 % | 75,5 % | 74 % |
| Departamento de Computo | 60 % | 64 % | 64 % | 62,67 % |
| Depto. Créditos y Cobros | 69,14 % | 73,71 % | 72,86 % | 71,90 % |
| Departamento de Logística | 60 % | 72 % | 65,8 % | 65,93 % |
| Producción | 72,67 % | 72,67 % | 76 % | 73,77 % |
| Departamento de Contabilidad | 76,5 % | 87 % | 88 % | 83,83 % |

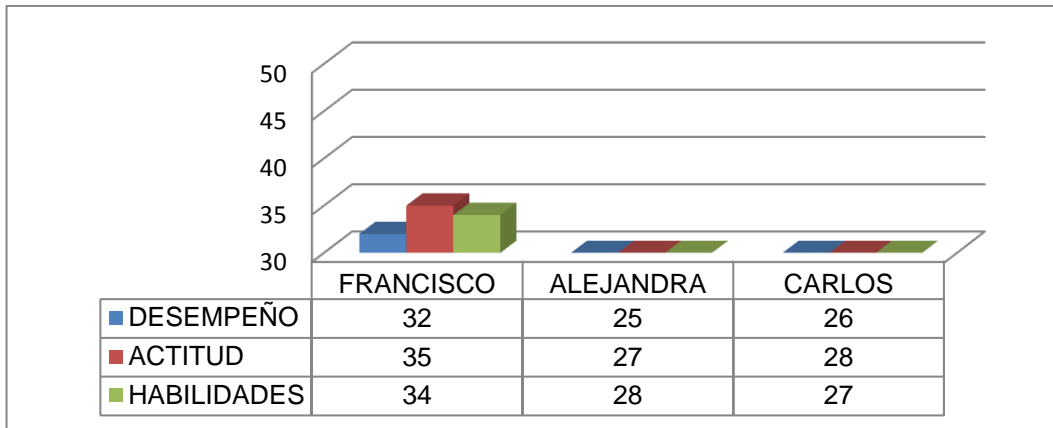
Fuente: elaboración propia.

Las agencias y áreas con un éxito abajo del 60 por ciento requieren mayor atención.

2.6.3.1. Estadísticas de resultados

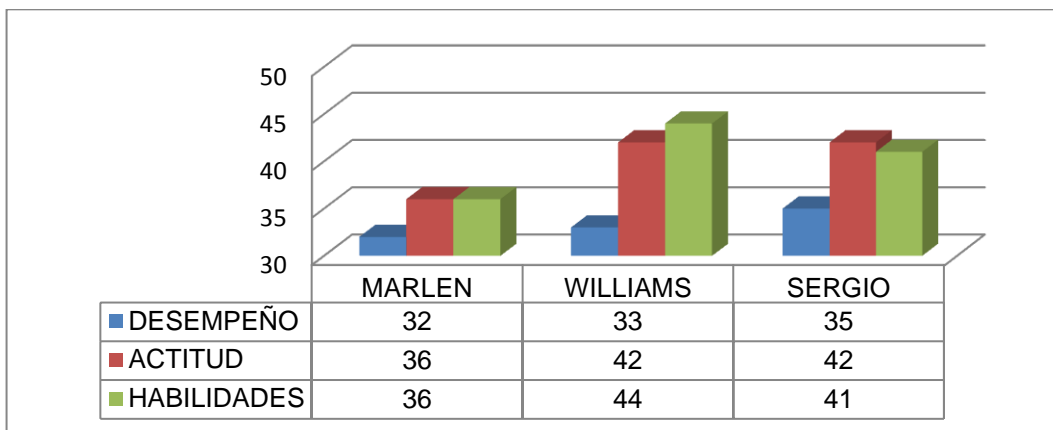
En las siguientes figuras se presenta las estadísticas de resultados de las diferentes agencias y áreas de la empresa Llanresa.

Figura 40. **Agencia Chimaltenango**



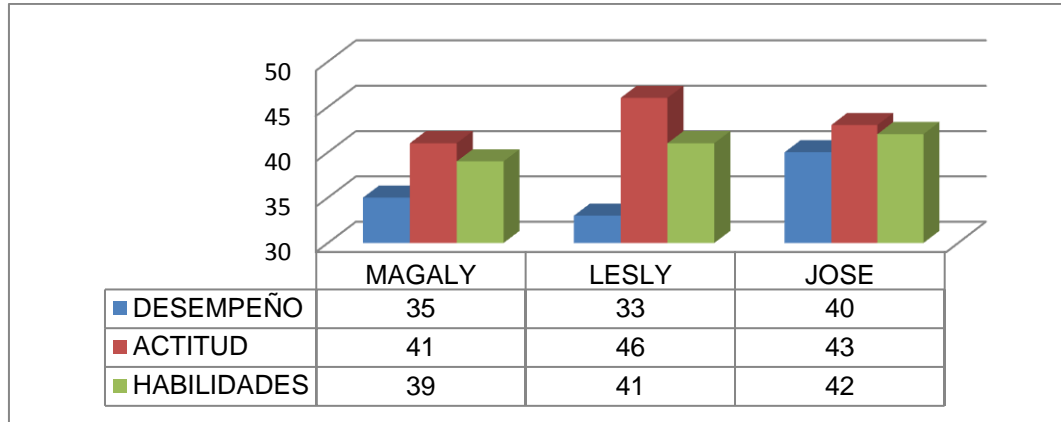
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 41. **Agencia El Puente**



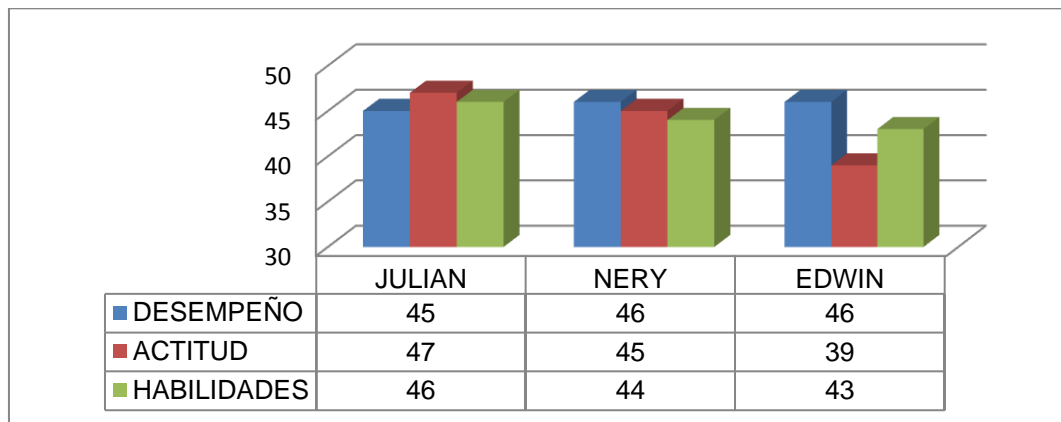
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 42. **Agencia Aguilar Batres**



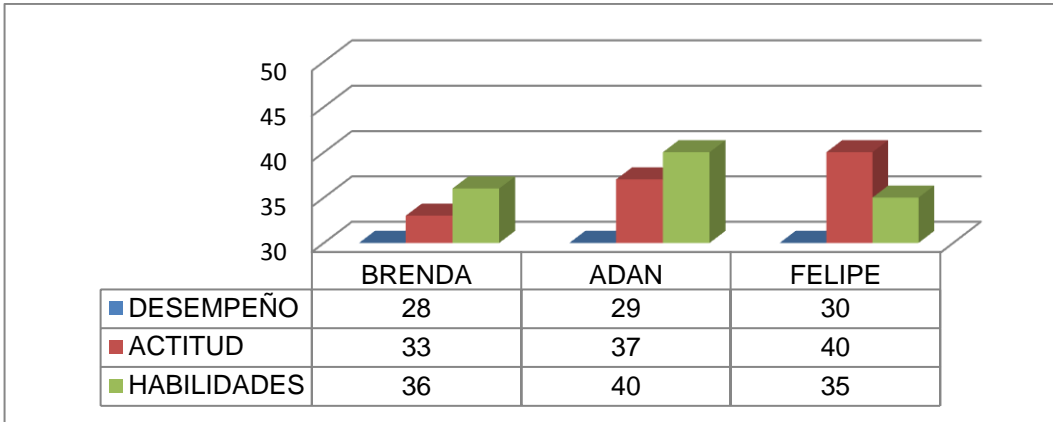
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 43. **Agencia Roosevelt**



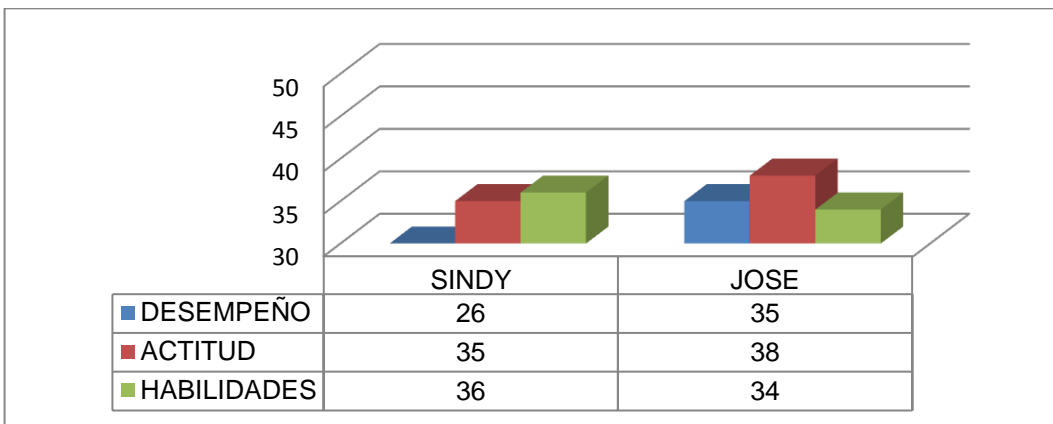
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 44. **Agencia José Milla**



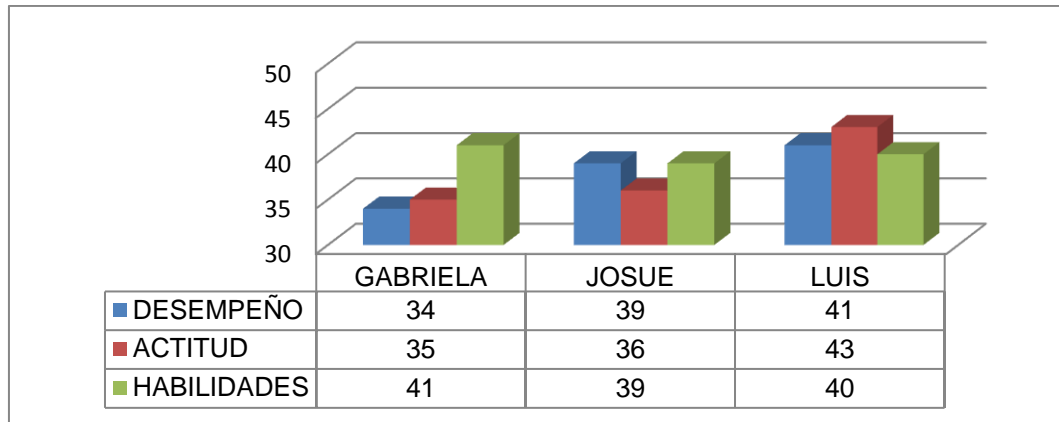
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 45. **Agencia Puerta Parada**



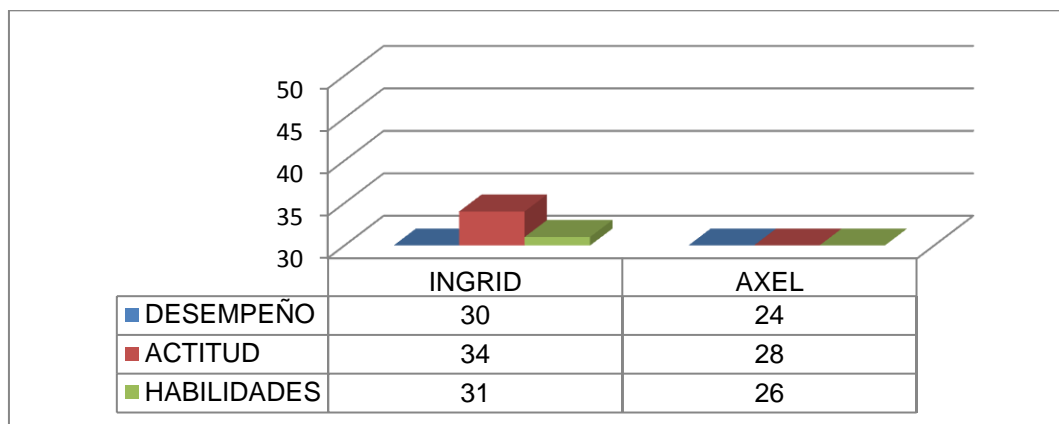
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 46. **Agencia Roosevelt Express**



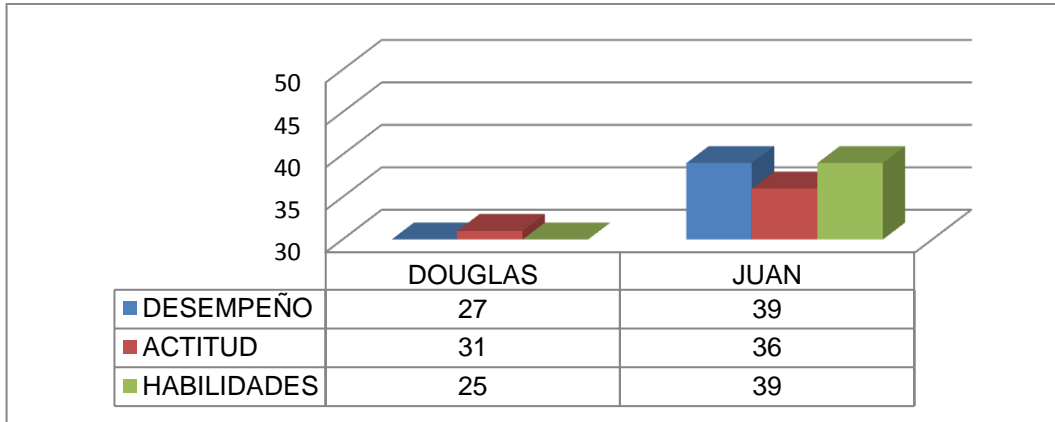
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 47. **Agencia San Cristóbal**



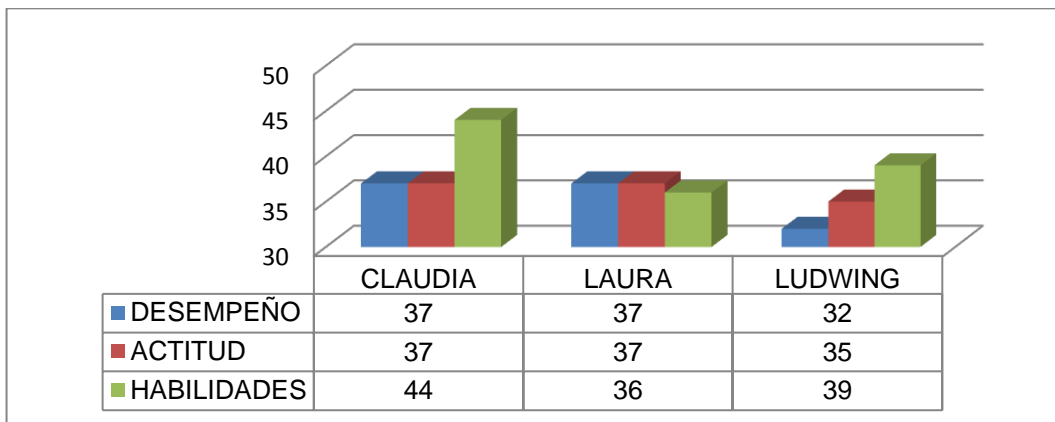
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 48. **Agencia Km 8,5**



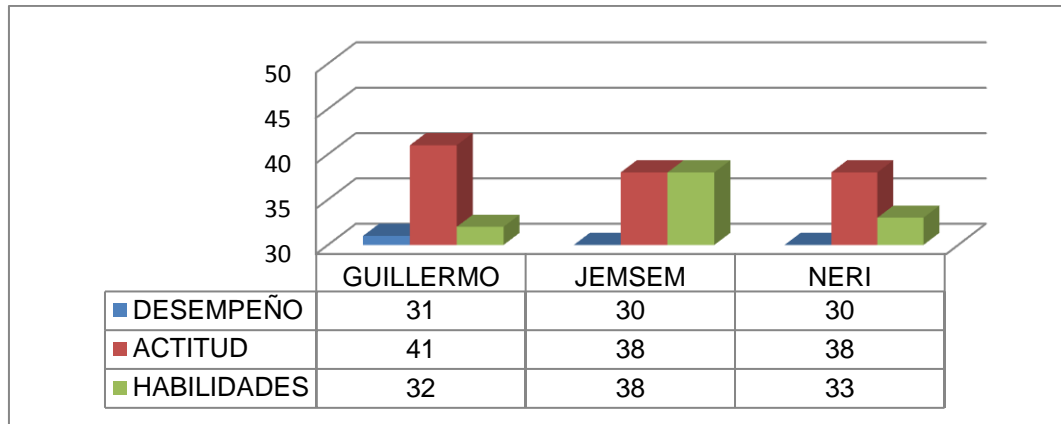
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 49. **Agencia Villa Nueva**



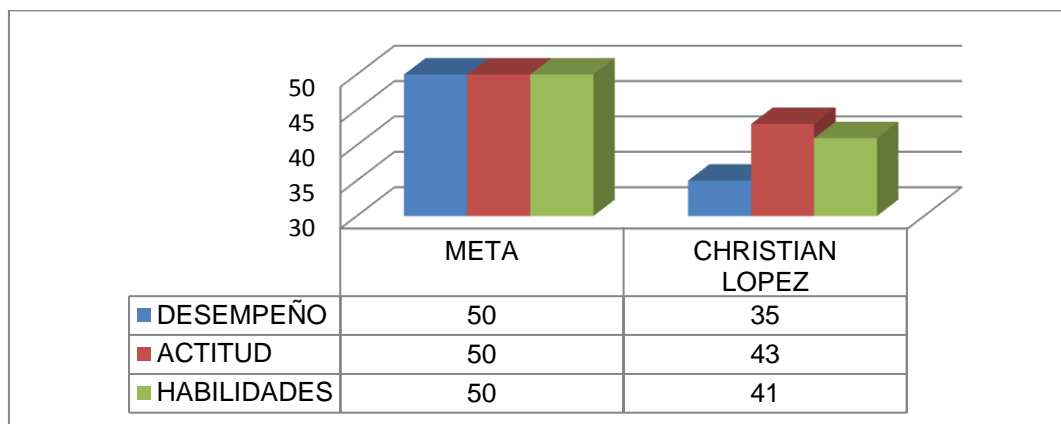
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 50. **Agencia Escuintla**



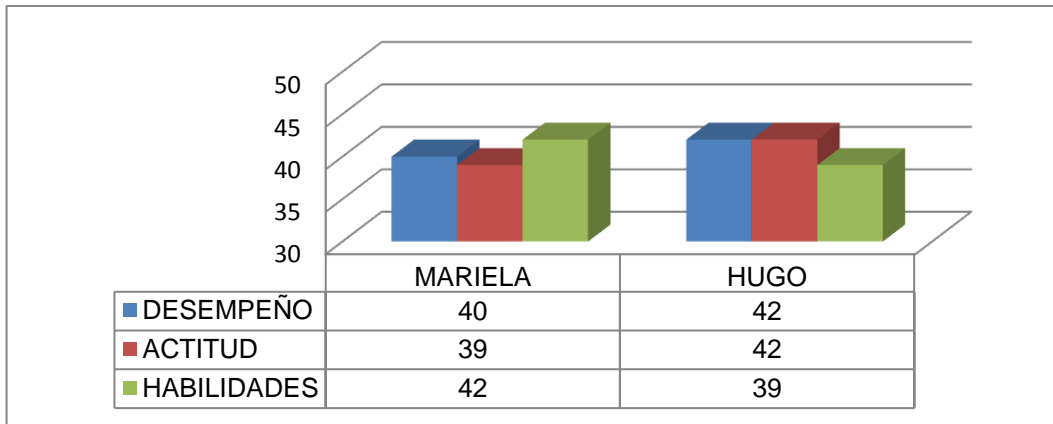
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 51. **Agencia Mazatenango**



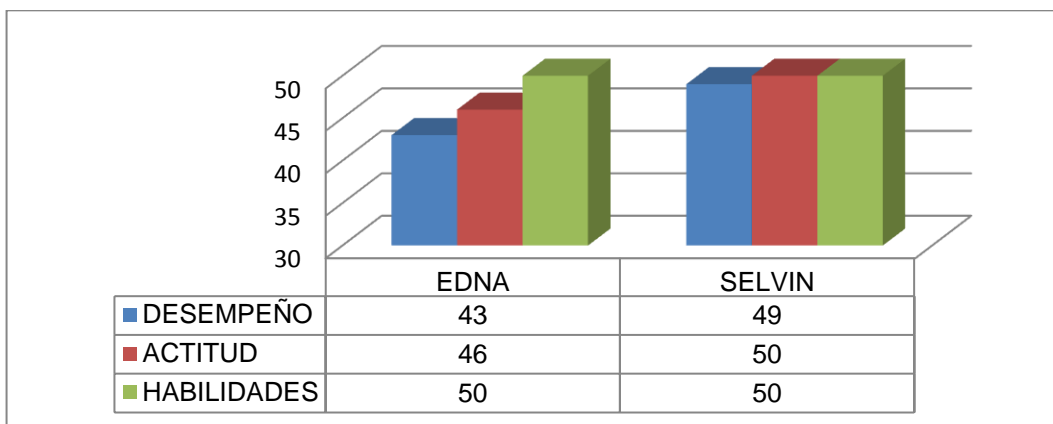
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 52. **Agencia Teculután**



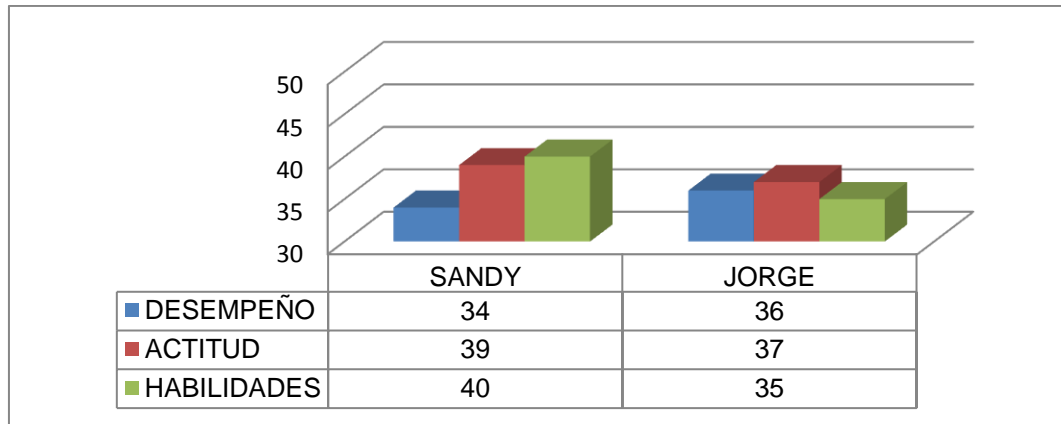
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 53. **Agencia Puerto Barrios**



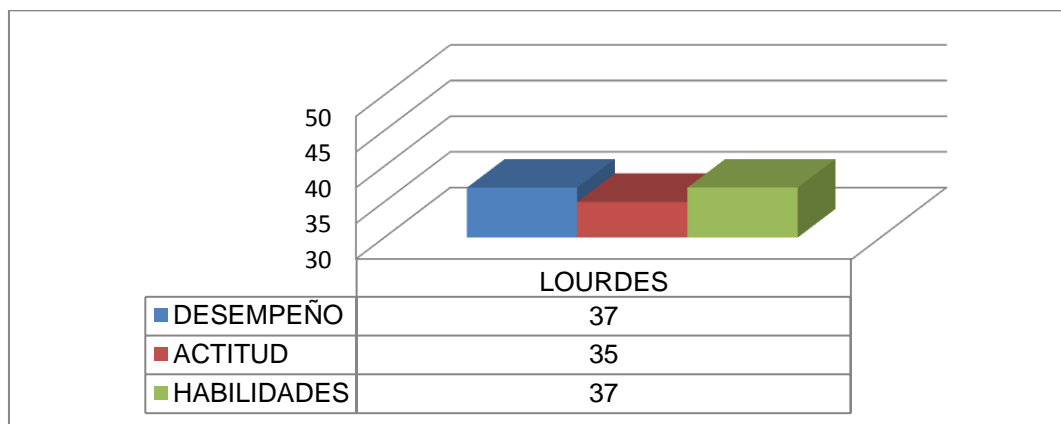
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 54. **Agencia Chiquimula**



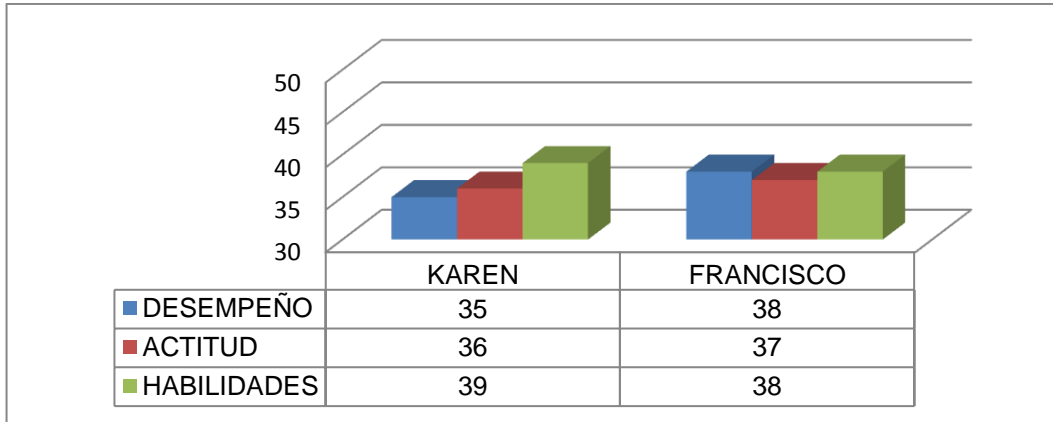
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 55. **Agencia Cobán**



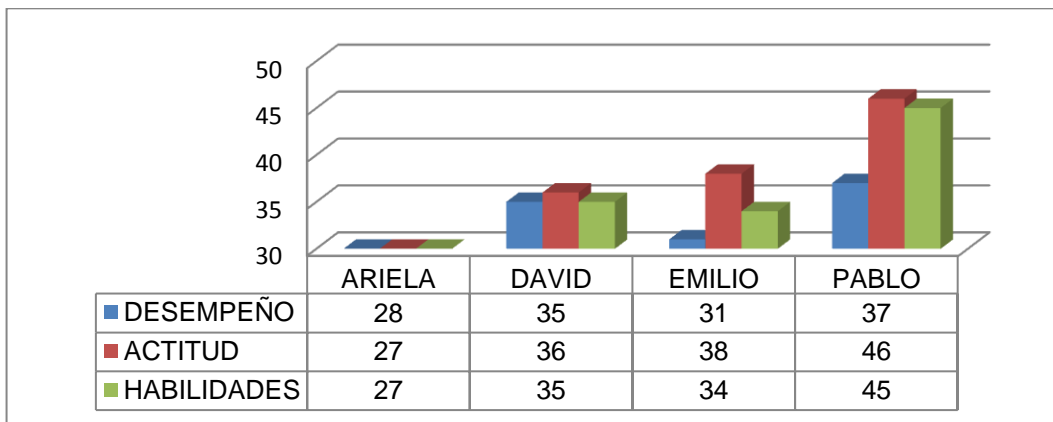
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 56. **Agencia Jutiapa**



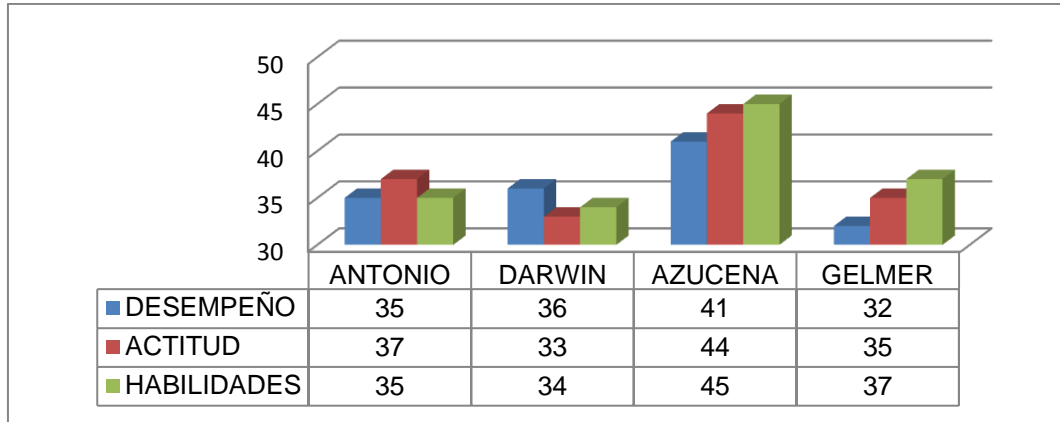
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 57. **Agencia Quetzaltenango**



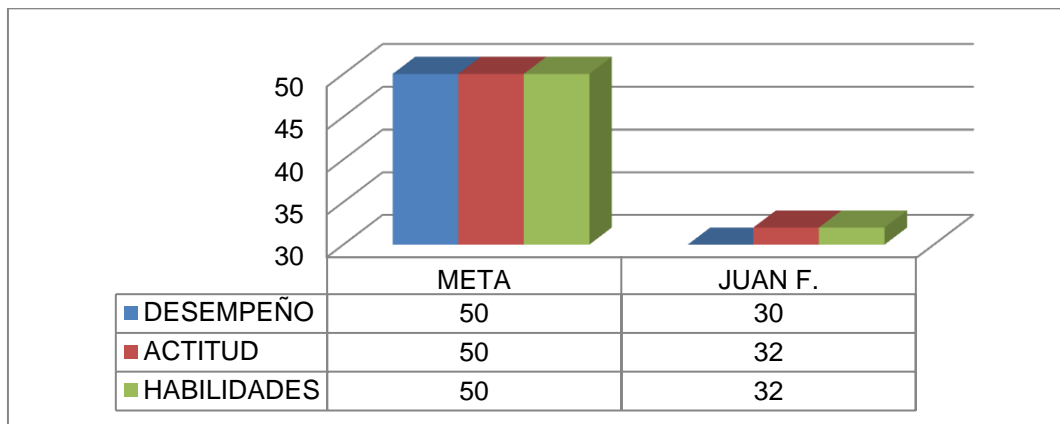
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 58. **Agencia Petén**



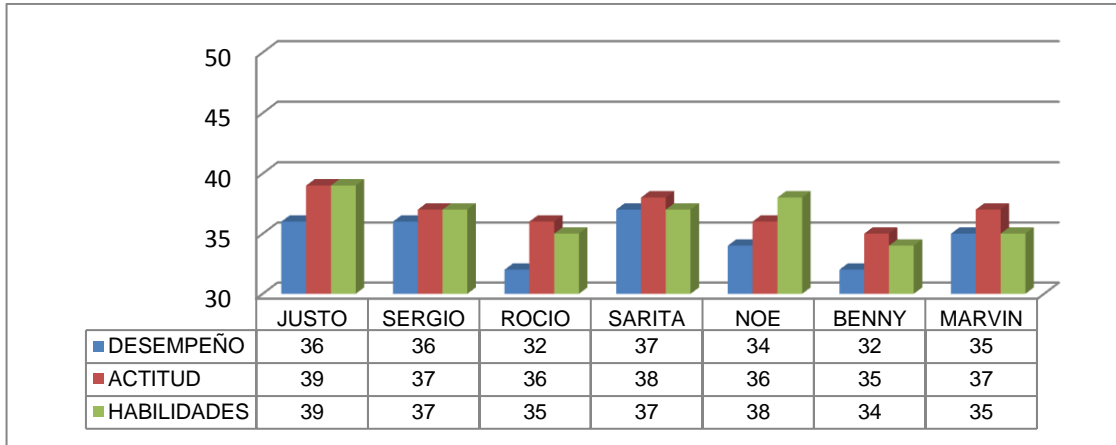
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 59. **Departamento de Cómputo**



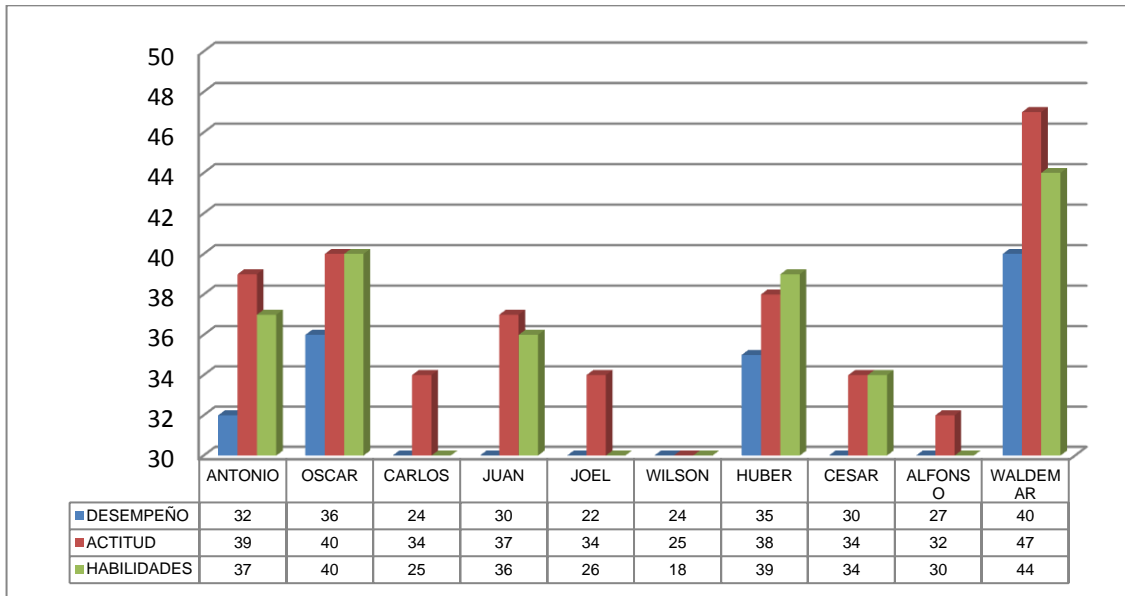
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 60. Departamento de Créditos y Cobros



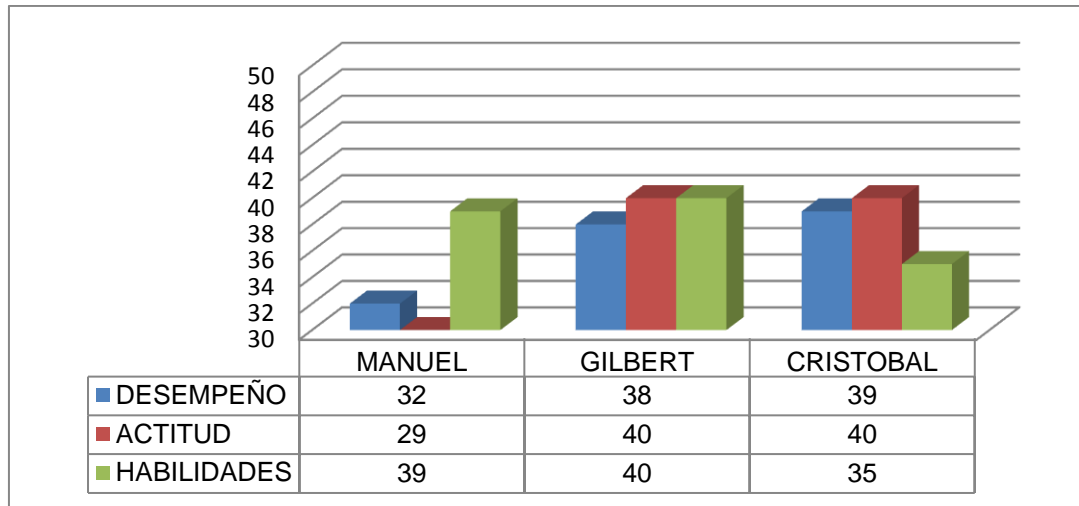
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 61. Departamento de Logística



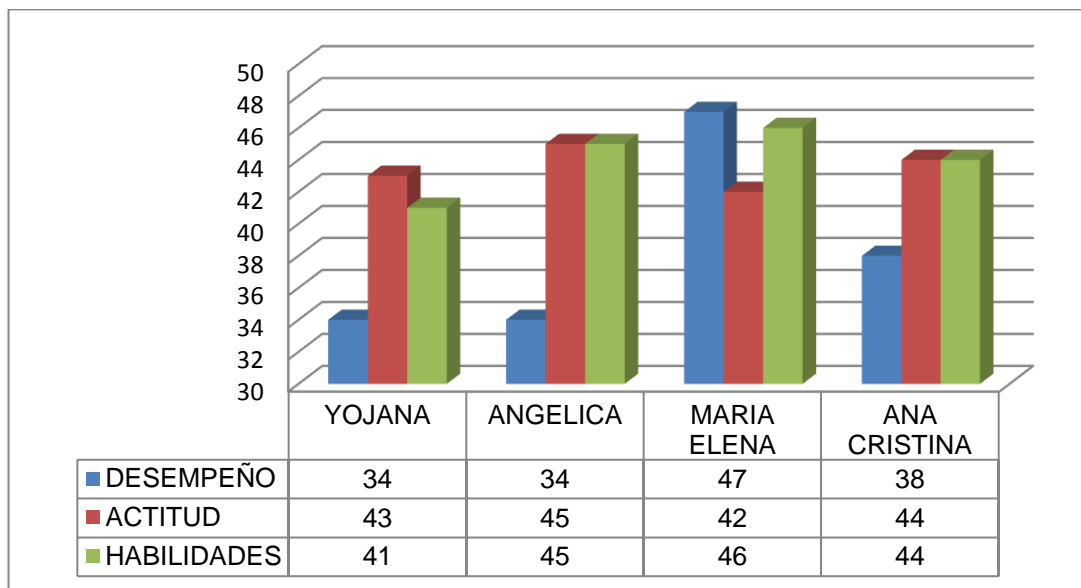
Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 62. **Producción**



Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

Figura 63. **Departamento de Contabilidad**



Fuente: elaboración propia, con base a resultados evaluaciones de desempeño.

2.6.3.2. Análisis de resultados

La nota mínima por cada área (desempeño, actitud y habilidades) será de 30 puntos y la máxima de 50 puntos. El resultado total final tendrá una nota mínima de 90 puntos y una máxima de 150 puntos.

Por áreas, acciones a tomar a criterio del superior:

- **Actitud:** la nota entre 10 y 29 puntos indica que se deben tomar acciones correctivas (despido, descuento salarial, llamada de atención, entre otros)**. La nota entre 30 y 39 puntos indica que se deben tomar acciones preventivas (reforzamiento, motivación, entre otros). La nota entre 40 y 50 puntos indica que se debe reconocer la buena actitud del colaborador y motivarlo a que alcance la nota máxima.
- **Habilidades:** la nota entre 10 y 39 puntos indica que se deben tomar acciones correctivas (capacitación, planes de carrera, motivación, entre otros). La nota entre 40 y 50 puntos indica que se debe reconocer la destreza y experiencia del colaborador y motivarlo a que alcance la nota máxima.
- **Desempeño:** la nota entre 10 y 39 puntos indica que se deben tomar acciones correctivas (capacitación, reforzamiento, motivación, entre otros). La nota entre 40 y 50 puntos indica que se debe reconocer el buen desempeño del colaborador y motivarlo a que alcance la nota máxima.

**Estas se deben aplicar de la segunda evaluación en adelante, si en la primera se obtienen estas puntuaciones se tomará como acción preventiva.

Categoría de empleados: con respecto a su puntuación total de evaluación, el empleado alcanzará una categoría.

Tabla XXXI. **Categorías de empleados**

| PUNTUACIÓN | CATEGORÍA DE EMPLEADO “QUIEN BRILLA MÁS” |
|-------------------|---|
| 30-59 | ESMERALDA |
| 60-89 | ZAFIRO |
| 90-119 | RUBÍ |
| 120-149 | DIAMANTE |
| 150 | MOISSANITE (raros y mucho más brillantes que el diamante) |

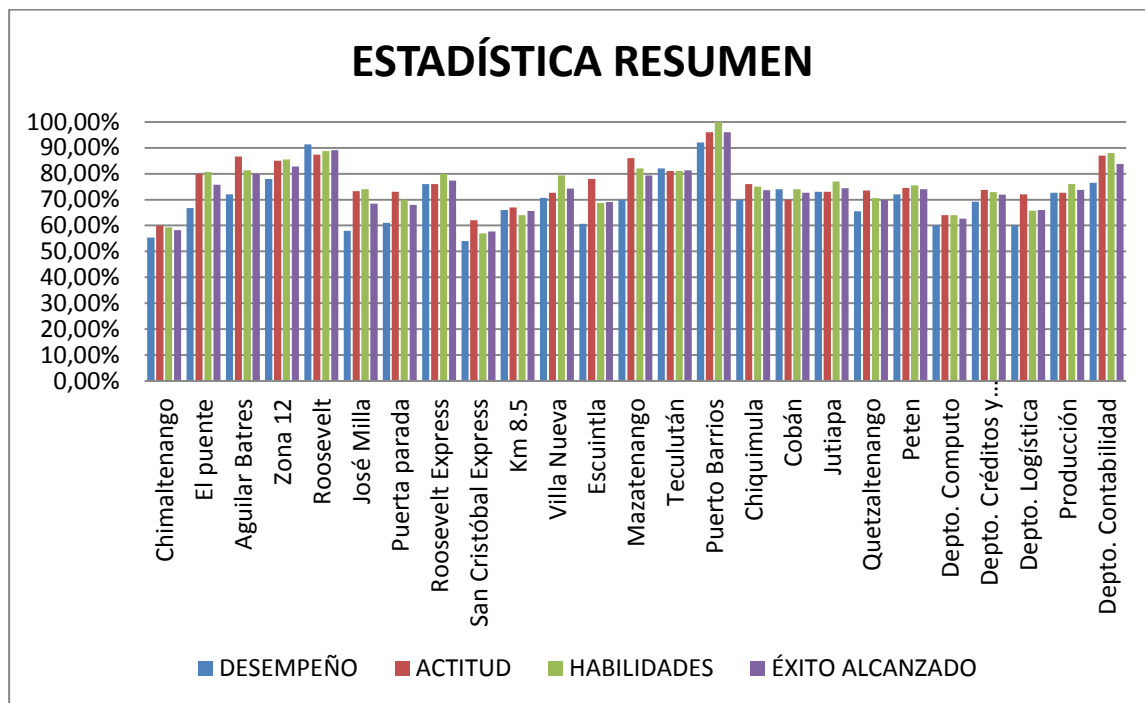
Fuente: elaboración propia.

Dos de las agencias no alcanzaron el éxito general del 60 por ciento mínimo esas son Chimaltenango y San Cristóbal Express. Como se muestra en la estadística resumen, a cada agencia se le presentó un resumen con sus gráficas, sugiriéndoles diferentes soluciones para hacer mejorar el desempeño de su equipo de trabajo. Por ejemplo:

- Mejorar en todo sentido la calidad de servicio y del trabajo.
- Llevar un plan de trabajo.
- Informarse acerca del producto y servicios
- Reportar a la persona encargada la falta de herramientas y repuestos, para realizar de la mejor manera su trabajo.
- Mejorar el orden y la claridad del trabajo, poner en práctica lo implementado con su jefe inmediato.

- Mejorar la planificación del trabajo, hacer uso de su agenda.
- Realizar actividades de motivación con su equipo de trabajo.
- Proveer las herramientas necesarias para que el trabajo sea óptimo.
- Capacitar en los procedimientos y procesos que se realizan en el área de trabajo.

Figura 64. Estadística Resumen Evaluaciones de Desempeño



Fuente: elaboración propia, con base a tabla resumen de resultados evaluaciones de desempeño.

2.7. Plan de incentivos y penalizaciones

Es un medio de valorar los resultados que presentarán las evaluaciones de desempeño, el cual es clave luego de aplicar las evaluaciones de

desempeño con el fin de motivar y reconocer al empleado a realizar bien su trabajo.

2.7.1. Diseño

Los resultados de la primera evaluación de desempeño para todas las áreas donde se realice servirán como diagnóstico para reforzar aquellos puntos débiles y motivar a los colaboradores a que sigan esforzándose, por medio de cartas y diplomas de reconocimiento y cartas de motivación.

Se extenderá un diploma como medio de motivación felicitándoles por su buen desempeño en el caso de las agencias, a aquellas que obtuvieron una puntuación del 75 por ciento o más, al personal administrativo y operativo evaluado, se le extenderá una carta de reconocimiento al desempeño. Para los que obtuvieron un porcentaje abajo del 75 por ciento se les extenderá una carta de motivación al desempeño informándole de su calificación en el desempeño e incitándole a que mejore para poder hacerse acreedor de algún reconocimiento en la segunda evaluación.

En el transcurso de 6 meses se evaluará nuevamente al mismo grupo dándoles a conocer antes de realizar la evaluación como se premiará de cualquiera de las siguientes formas optando por la más conveniente para la empresa según la situación económica (en caso de obtener resultados favorables, comparándola con la evaluación anterior):

- Descuento en productos de la empresa
- Disminuir la cuota del pago del uniforme a 40 por ciento
- Un bono de x
- Un reconocimiento que consiste en x

- Un premio de canasta básica o un vale de x en Walmart

En el caso de los que no alcanzarán la nota mínima porque han reflejado tener una mala actitud y desinterés en mejorar su desempeño (siempre y cuando el jefe inmediato habiendo anteriormente reforzado, motivado, instruido, guiado, en fin haciendo todo lo posible porque el personal mejore su desempeño) se penalizará, haciéndoles saber de estas medidas antes de realizar la evaluación de desempeño, de cualquiera de las siguientes formas, dependiendo de la nota final del desempeño del colaborador:

- Llamada de atención escrita
- Suspensión de labores sin goce de salario por x días
- Descuento salarial
- Despido (como última solución)

**Sin embargo, para aquellos colaboradores que en la primera evaluación hayan obtenido resultados negativos, el jefe inmediato será el responsable de motivarlo, instruirlo, guiarlo y proveerle lo que le haga falta para mejorar el desempeño. El diseño del diploma de reconocimiento es el siguiente:

Figura 65. **Diploma de reconocimiento**



Fuente: elaboración propia.

Figura 66. **Diseño de la carta de reconocimiento**



Sr(a). _____
(Puesto de trabajo)
Llanresa

Estimado Sr(a). _____:

Se le envía la presente comunicación con el objetivo de reconocer el buen desempeño que usted ha tenido en las pasadas evaluaciones como (Puesto de trabajo). Nuestras estadísticas demuestran que usted obtuvo un % de éxito, alcanzando el primer lugar en desempeño en el departamento (área de trabajo). Según la evaluación pasada usted se destaca en el aspecto de eficiencia, servicio y profesionalismo en el trabajo, todas estas cualidades lo hacen merecer dicha felicitación y formar parte de nuestros colaboradores máspreciados.


Esperamos y le animamos a que su trabajo continúe siempre impecable en el futuro y sea motivo de ejemplo para los demás colaboradores. Le deseamos los mayores éxitos profesionales y personales.

Hasta la próxima oportunidad,

Jefe de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia.

Figura 67. **Carta de motivación para aquellos que no llegaron al porcentaje de éxito requerido**



Sr(a)._____

(Puesto de trabajo)

Llanresa

Estimado Sr(a)._____:

Se le envía la presente comunicación con el objetivo de informarle los resultados de la evaluación de desempeño que usted ha tenido en las pasadas evaluaciones como (puesto de trabajo y área de trabajo). Nuestras estadísticas demuestran que usted obtuvo un % de éxito sin alcanzar la meta; por lo que se le invita que en la siguiente evaluación usted pueda superar la meta de 75%, puede abocarse a su jefe inmediato para que le indique los aspectos que debe mejorar.

Le motivamos a mejorar su desempeño laboral, de esta forma alcanzar su meta y ser ejemplo hacia los demás colaboradores. Le deseamos los mayores éxitos profesionales y personales.

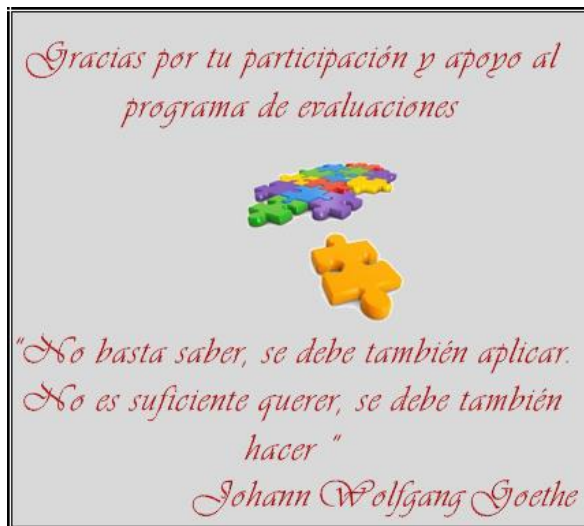
Hasta la próxima oportunidad,

Jefe de Recursos Humanos

Fuente: elaboración propia.

También se realizó una entrega de tarjetas con una galleta a los colaboradores que participaron en el programa de evaluaciones de desempeño como medio de motivación. El diseño de la tarjeta se muestra a continuación:

Figura 68. **Tarjeta de motivación**



Fuente: elaboración propia.

2.7.2. Implementación

La actividad de las tarjetas se llevó a cabo el primero de octubre del 2014 a las personas que participaron en el programa de evaluaciones de desempeño. A continuación se presentan las fotografías de la actividad:

Figura 69. **Créditos y Cobros e Informática**



Fuente: oficina de Créditos y Cobros (izquierda), oficina de Informática (derecha), Llantas y Reencauches, S. A.

Figura 70. **Contabilidad, Bodega, Producción y Centro de Servicio Villa Nueva**



Fuente: Oficina de Contabilidad (arriba izquierda), Bodega (arriba derecha), Oficina de Producción (medio izquierda, medio derecha, abajo izquierda) y pista de centro de servicio (abajo derecha), Llantas y Reencauches, S. A.

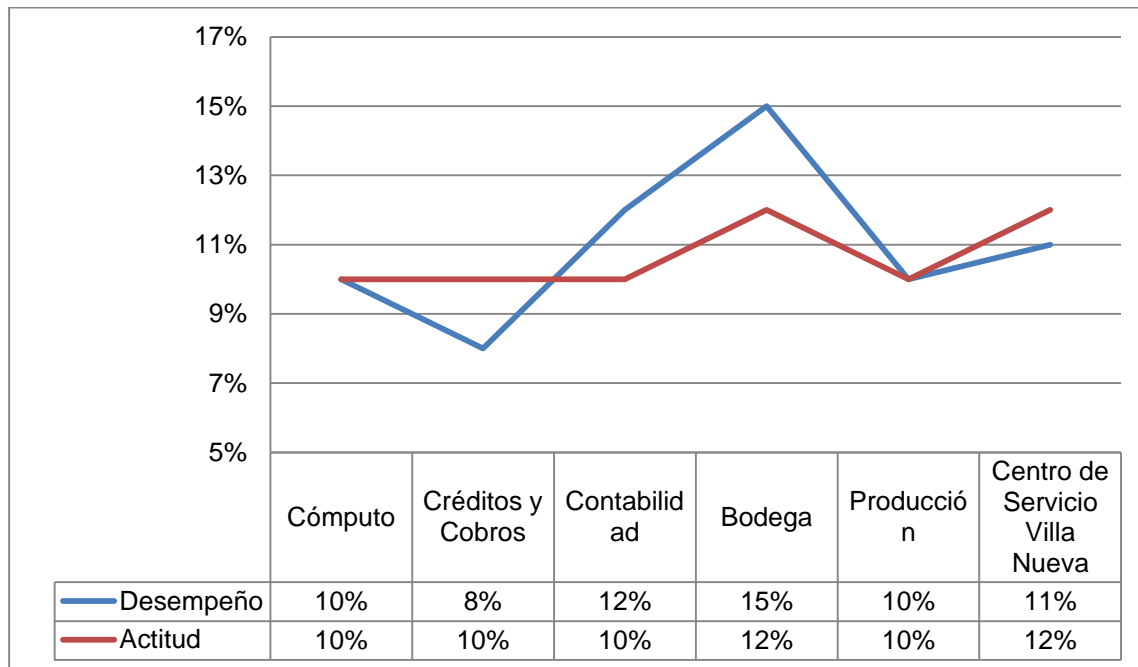
2.7.3. Resultados

Se realizó un *FeedBack* con cada uno de los jefes de las áreas con las cuales se llevó a cabo la actividad de motivación, las áreas son Cómputo, Créditos y Cobros, Contabilidad, Bodega, Producción y Centro de Servicio Villa Nueva.

2.7.3.1. Estadísticas de resultados

Al finalizar la semana en la que se hizo la actividad se realizó un *feedback* respecto a una semana anterior a la actividad, los resultados fueron los siguientes en el aspecto de aumento del desempeño y actitud.

Figura 71. Aumento en desempeño y actitud



Fuente: elaboración propia, con base en resultados de plan de incentivos.

2.7.3.2. Análisis de resultados

Según los resultados la media en actitud es un aumento de 11 % y en desempeño es también de un 11 %. Entre los comentarios que realizaron los jefes de áreas se encuentran: los trabajadores iniciaron el día con un factor motivante, fue una actividad inesperada de muy buen ánimo, el día de trabajo y el transcurso de los días se han mostrado más colaboradores y se apoyan en equipo, en la planta de producción se encontraban todos trabajando con nuevo ánimo por tomárseles en cuenta, cosa que no sucede a menudo.

Como análisis general esto muestra cómo algo tan sencillo puede reflejar grandes resultados en el comportamiento y el desempeño del trabajador.

2.8. Clima organizacional

Medir el clima organizacional de una organización, es basarse en la percepción en conjunto de cada uno de sus integrantes acerca de sus relaciones intervinientes que medían entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización y que puede incidir directamente en la productividad.

El objetivo final que se busca es explicar los motivos por los que las personas que trabajan en la empresa, se sienten más o menos motivadas al ejercer sus obligaciones y responsabilidades profesionales. Estudios anteriores revelan que la motivación de los empleados y los resultados de la empresa es muy fuerte.

2.8.1. Diseño

A continuación se presenta el diseño del cuestionario diseñado para conocer el clima laboral de la empresa en la tabla XXXII:

Tabla XXXII. **Evaluación del clima organizacional**

Apreciado(a) colaborador(a):

A continuación se le presenta un cuestionario que ha sido diseñado para conocer las condiciones del clima laboral de la empresa. El cuestionario contiene 50 ítems, a los cuales pedimos que responda con Falso (F) o Verdadero (V) colocando una X en la casilla que contenga la letra de su respuesta, razone bien su respuesta antes de responder, se agradece que no se haga uso de tachones ni corrector.

El cuestionario no requiere colocar su nombre personal respetando el anonimato que exige este tipo de evaluaciones, por lo tanto se garantiza la total confidencialidad, por lo cual se les ruega responder con sinceridad, tomando como referencia su caso personal y el de su grupo de trabajo (compañeros (as) y Jefe), a excepción de las preguntas que se refieren directamente a la empresa, responda con base a su propia percepción y de acuerdo a lo que ha vivido de manera individual dentro del trabajo.

Esto no es un examen, no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la opinión que usted tiene de la situación de su grupo de trabajo. De antemano se le agradece su colaboración.

Continuación de la tabla XXXII.

Luego de cada inciso encontrará unas líneas de observaciones si usted quisiera agregar algo más con respecto a las preguntas.

A. Autoridad, liderazgo y actitud del jefe inmediato

| No | Pregunta | F | V |
|----|---|---|---|
| 1 | Confío en mi jefe inmediato como persona y como líder de grupo. | | |
| 2 | Mi jefe está consciente de los problemas que existen con sus subalternos y hace lo que esté en sus manos para resolverlos | | |
| 3 | El comportamiento de mi jefe inmediato es consistente con lo que dice y exige de mi trabajo | | |
| 4 | Considero a mi jefe una persona accesible a escuchar quejas y sugerencias | | |
| 5 | Cuando mi jefe da una instrucción de trabajo, todos procedemos a realizarlo | | |

Observaciones: _____

B. Seguridad industrial y condiciones de trabajo

| | | | |
|----|---|--|--|
| 6 | La empresa da importancia al uso de equipo de seguridad, a la prevención de accidentes y posee un plan de acción en caso de desastres naturales | | |
| 7 | En mi puesto de trabajo cuento con suministros, herramientas y el equipo para hacer correctamente mi trabajo | | |
| 8 | Me siento a gusto con la limpieza, orden y mobiliario del lugar en donde trabajo (oficina, taller, etc.) | | |
| 9 | Las quejas sobre las condiciones de trabajo son atendidas inmediatamente | | |
| 10 | He recibido alguna capacitación de qué hacer en caso de emergencias (incendio, inundación, terremoto, etc.) | | |

Observaciones: _____

Continuación de la tabla XXXII.

| C. Motivación y reconocimiento | | |
|---|--|--|
| 11 | Cuando mi grupo de trabajo hace bien el trabajo, recibimos algún tipo de estímulo? | |
| 12 | Realizo mis funciones con compromiso, dedicación y demuestro mi lealtad a la empresa | |
| 13 | Todo mi grupo de trabajo se esmera por hacer un buen trabajo | |
| 14 | Siento que mi jefe inmediato no aprecia mi trabajo ni toma en cuenta mis ideas y sugerencias | |
| 15 | Mi jefe inmediato me hace saber de varias maneras que valora mi trabajo | |
| 16 | Mi jefe reconoce lo bueno y malo de sus trabajadores y nos lo hace saber de una manera cortés y respetuosa | |
| 17 | La empresa me ha brindado algún tipo de reconocimiento por el trabajo que desempeño | |
| 18 | Estoy conforme con mi salario y prestaciones que la empresa me da | |
| 19 | Creo que los horarios de trabajo son los adecuados, me permiten realizar las actividades de mi vida personal | |
| 20 | Pienso trabajar muchos años más en esta empresa | |
| Observaciones: _____ | | |
| | | |
| D. Trabajo en equipo, coordinación y cooperación | | |
| 21 | Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando se presentan problemas inesperados? | |
| 22 | A todo mi grupo de trabajo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo? | |
| 23 | El trabajo dentro de mi área se hace de forma planeada y organizada. | |
| 24 | La frecuencia con la que supervisan mi trabajo es la adecuada | |
| 25 | Nos reunimos con frecuencia como equipo de trabajo para tratar mejoras en el área de trabajo | |
| Observaciones: _____ | | |

Continuación de la tabla XXXII.

| E. Compañerismo, comunicación | | |
|---|--|--|
| 26 | Me informan con anticipación de todo aquello que afecta mi trabajo | |
| 27 | Mi jefe nos informa frecuentemente sobre las actividades del área de trabajo | |
| 28 | Existe buena comunicación de las personas de mi área con las personas de otras áreas dentro de la empresa | |
| 29 | No tengo temor de hablar de lo que pienso en esta empresa | |
| 30 | En esta empresa se preocupan por mantener informado y capacitado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo | |
| 31 | Las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente | |
| 32 | Los rumores y chismes son algo habitual en la empresa o en mi área de trabajo | |
| Observaciones: | | |
| | | |
| | | |
| F. Funciones y responsabilidades | | |
| 33 | Sigo instrucciones de mi jefe inmediato y las cumpla en el tiempo establecido | |
| 34 | Para tomar cualquier decisión debo consultarlo a mi jefe, por pequeña que esta sea | |
| 35 | Tengo la capacidad de organizar mi tiempo de trabajo durante la jornada | |
| 36 | Existe desorganización y falta de prioridades para hacer mi trabajo | |
| 37 | Cumplo con mis funciones y responsabilidades que me fueron establecidas en el contrato de trabajo. | |
| Observaciones: | | |
| | | |
| | | |

Continuación de la tabla XXXII.

| G. Beneficios y prestaciones | | |
|--|--|--|
| 38 | La empresa se preocupa por organizar actividades recreativas y deportivas para el personal | |
| 39 | Conozco el plan de beneficios y prestaciones que la empresa otorga a sus colaboradores | |
| 40 | En el tiempo que tengo de trabajar para la empresa he recibido algún aumento de sueldo | |
| 41 | La empresa cumple con lo establecido por ley en lo concerniente a vacaciones y asuetos | |
| 42 | Recibo aumentos de salario de acuerdo a mi rendimiento, responsabilidades y habilidades | |
| Observaciones: _____ | | |
| H. Estructura y procesos bien definidos | | |
| 43 | Mi carga de trabajo es la adecuada | |
| 44 | Tengo claras mis funciones dentro de la organización | |
| 45 | Conozco la estructura organizacional de la empresa | |
| 46 | Conozco bien como mi trabajo puede contribuir o perjudicar a otros | |
| 47 | Solamente recibo órdenes de mi jefe inmediato | |
| 48 | A nivel general de la empresa creo que se trabaja en un ambiente de orden y organización | |
| 49 | Al presentar un problema especial en mi área de trabajo no se sabe quién debe resolverlo | |
| 50 | Creo que tengo la oportunidad de crecer y desarrollarme en otros puestos de esta empresa | |
| Observaciones: _____ | | |

Fuente: elaboración propia.

2.8.2. Implementación

La evaluación del clima organizacional se programó para ejecutarse a partir de la segunda semana de septiembre y tuvo una duración de 15 días, por cuestiones de tiempo de los colaboradores no se pudo realizar en todas las áreas, pero sí en las que los resultados de las evaluaciones de desempeño no habían sido satisfactorias o los resultados no eran acordes al historial que presentan las áreas. Siendo estas áreas: agencia San Cristóbal Express, Créditos y Cobros, Mercadeo, agencia el Carmen, agencia Aguilar Batres, agencia El Puente, agencia Villa Nueva, Informática y Producción.

2.8.3. Resultados

A continuación se presentan los resultados del cuestionario anteriormente descrito en la tabla XXXII.

2.8.3.1. Estadísticas de resultados

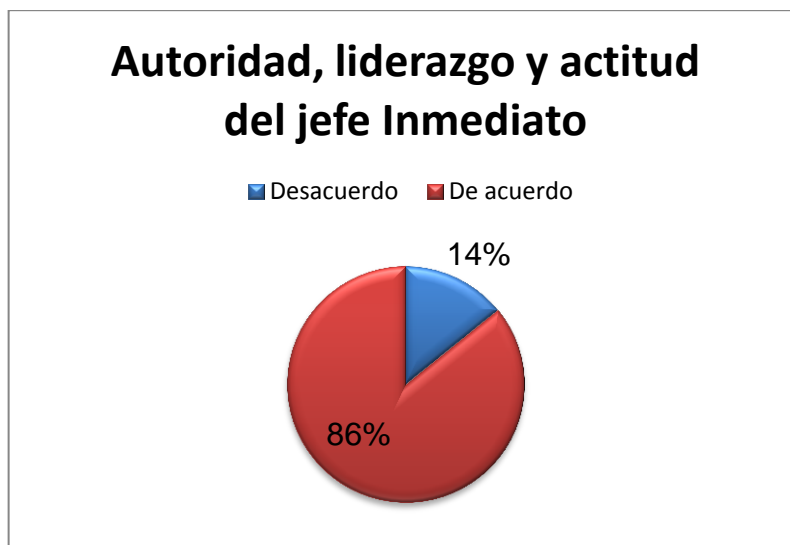
Se presenta las estadísticas de los resultados en las siguientes figuras y tablas, donde se puede observar el porcentaje de autoridad, seguridad, motivación, entre otros.

Tabla XXXIII. **Autoridad, liderazgo y actitud del jefe inmediato**

| No. | Pregunta | F | V | % F | % V |
|----------------|---|-----------|------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Confío en mi jefe inmediato como persona y como líder de grupo | 3 | 38 | 7,32 % | 92,68 % |
| 2 | Mi jefe está consciente de los problemas que existen con sus subalternos y hace lo que esté en sus manos para resolverlos | 4 | 37 | 9,76 % | 90,24 % |
| 3 | El comportamiento de mi jefe inmediato es consistente con lo que dice y exige de mi trabajo | 6 | 35 | 14,63 % | 85,37 % |
| 4 | Considero a mi jefe una persona accesible a escuchar quejas y/o sugerencias | 6 | 35 | 14,63 % | 85,37 % |
| 5 | Cuando mi jefe da una instrucción de trabajo, todos procedemos a realizarlo | 10 | 31 | 24,39 % | 75,61 % |
| Totales | | 29 | 176 | 14,146 % | 85,854 % |

Fuente: elaboración propia, con base en resultados de evaluación de clima organizacional.

Figura 72. **Estadística de autoridad, liderazgo y actitud del jefe inmediato**



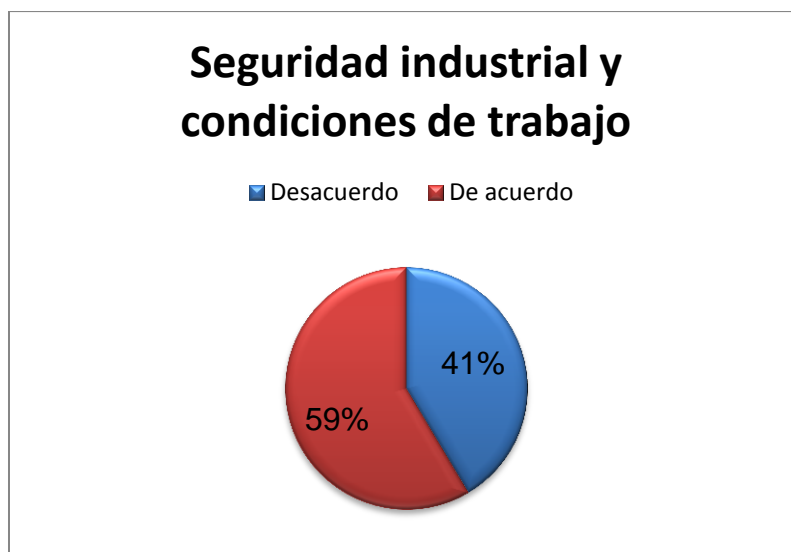
Fuente: elaboración propia, con base en la tabla XXXIII.

Tabla XXXIV. **Seguridad industrial y condiciones de trabajo**

| No. | Pregunta | F | V | % F | % V |
|----------------|--|-----------|------------|----------------|----------------|
| 6 | La empresa da importancia al uso de equipo de seguridad, a la prevención de accidentes y posee un plan de acción en caso de desastres naturales. | 17 | 24 | 41,46 % | 58,54 % |
| 7 | En mi puesto de trabajo cuento con suministros, herramientas y el equipo para hacer correctamente mi trabajo. | 6 | 35 | 14,63 % | 85,37 % |
| 8 | Me siento a gusto con la limpieza, orden y mobiliario del lugar en donde trabajo (oficina, taller, etc.). | 5 | 36 | 12,20 % | 87,80 % |
| 9 | Las quejas sobre las condiciones de trabajo son atendidas inmediatamente. | 18 | 23 | 43,90 % | 56,10 % |
| 10 | He recibido alguna capacitación de qué hacer en caso de emergencias (incendio, inundación, terremoto, etc.). | 39 | 2 | 95,12 % | 4,88 % |
| Totales | | 85 | 120 | 41,46 % | 58,54 % |

Fuente: elaboración propia con base en resultados de evaluación de clima organizacional.

Figura 73. **Estadística de seguridad industrial y condiciones de trabajo**



Fuente: elaboración propia, con base en tabla XXXIV.

Tabla XXXV. **Motivación y reconocimiento**

| No. | Pregunta | F | V | % F | % V |
|----------------|--|------------|------------|----------------|----------------|
| 11 | Cuando mi grupo de trabajo hace bien el trabajo, recibimos algún tipo de estímulo. | 15 | 26 | 36,59 % | 63,41 % |
| 12 | Realizo mis funciones con compromiso, dedicación y demuestro mi lealtad a la empresa. | 0 | 41 | 0,00 % | 100,00 % |
| 13 | Todo mi grupo de trabajo se esmera por hacer un buen trabajo. | 5 | 36 | 12,20 % | 87,80 % |
| 14 | Siento que mi jefe inmediato aprecia mi trabajo y toma en cuenta mis ideas y sugerencias | 5 | 36 | 12,20 % | 87,80 % |
| 15 | Mi jefe inmediato me hace saber de varias maneras que valora mi trabajo | 15 | 26 | 36,59 % | 63,41 % |
| 16 | Mi jefe reconoce lo bueno y malo de sus trabajadores y nos lo hace saber de una manera cortés y respetuosa | 3 | 38 | 7,32 % | 92,68 % |
| 17 | La empresa me ha brindado algún tipo de reconocimiento por el trabajo que desempeño | 36 | 5 | 87,80 % | 12,20 % |
| 18 | Estoy conforme con mi salario y prestaciones que la empresa me da | 17 | 23 | 41,46 % | 56,10 % |
| 19 | Creo que los horarios de trabajo son los adecuados, me permiten realizar las actividades de mi vida personal | 17 | 24 | 41,46 % | 58,54 % |
| 20 | Pienso trabajar muchos años más en esta empresa | 7 | 34 | 17,07 % | 82,93 % |
| Totales | | 105 | 289 | 29,27 % | 70,49 % |

Fuente: elaboración propia, con base en resultados de evaluación de clima organizacional.

Figura 74. Estadística motivación y reconocimiento



Fuente: elaboración propia, con base en tabla XXXV.

Tabla XXXVI. Trabajo en equipo, coordinación y cooperación

| No. | Pregunta | F | V | % F | % V |
|----------------|--|-----------|------------|----------------|---------------|
| 21 | Mis compañeros de trabajo me ayudan cuando se presentan problemas inesperados? | 3 | 38 | 7,32 % | 92,68% |
| 22 | A todo mi grupo de trabajo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo? | 7 | 34 | 17,07 % | 82,93% |
| 23 | El trabajo dentro de mi área se hace de forma planeada y organizada. | 7 | 34 | 17,07 % | 82,93% |
| 24 | La frecuencia con la que supervisan mi trabajo es la adecuada | 9 | 32 | 21,95 % | 78,05% |
| 25 | Nos reunimos con frecuencia como equipo de trabajo para tratar mejoras en el área de trabajo | 14 | 27 | 34,15 % | 65,85% |
| Totales | | 40 | 165 | 19,51 % | 80,49% |

Fuente: elaboración propia, con base en resultados de evaluación de clima organizacional.

Figura 75. Estadísticas trabajo en equipo, coordinación y cooperación



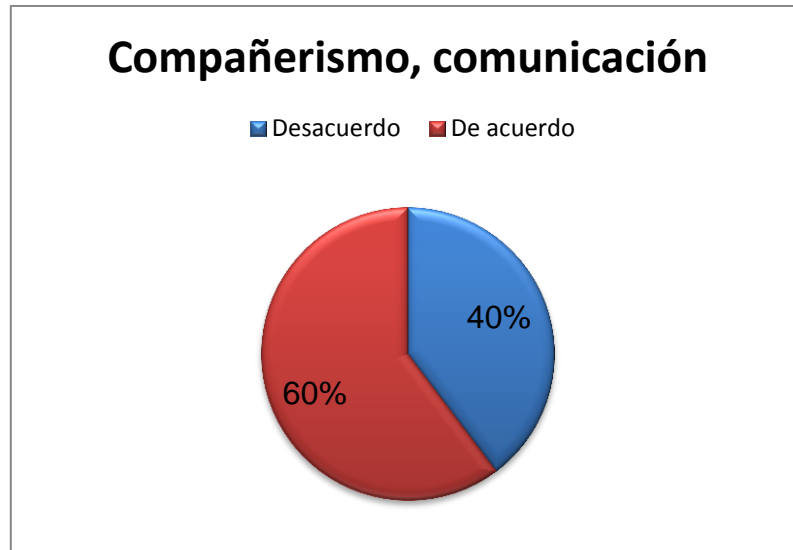
Fuente: elaboración propia, con base en tabla XXXVI.

Tabla XXXVII. Compañerismo, comunicación

| No. | Pregunta | F | V | % F | % V |
|----------------|--|------------|------------|---------------|---------------|
| 26 | Me informan con anticipación de todo aquello que afecta mi trabajo | 17 | 24 | 41,46% | 58,54% |
| 27 | Mi jefe nos informa frecuentemente sobre las actividades del área de trabajo | 11 | 30 | 26,83% | 73,17% |
| 28 | Existe buena comunicación de las personas de mi área con las personas de otras áreas dentro de la empresa | 10 | 31 | 24,39% | 75,61% |
| 29 | Tengo temor de hablar de lo que pienso en esta empresa | 37 | 4 | 90,24% | 9,76% |
| 30 | En esta empresa se preocupan por mantener informado y capacitado al personal de las nuevas técnicas relacionadas con el trabajo con el fin de mejorar la calidad del mismo | 11 | 30 | 26,83% | 73,17% |
| 31 | Las órdenes que recibimos están de acuerdo con las dadas anteriormente | 11 | 30 | 26,83% | 73,17% |
| 32 | Los rumores y chismes son algo habitual en la empresa o en mi área de trabajo | 17 | 24 | 41,46% | 58,54% |
| Totales | | 114 | 173 | 39,72% | 60,28% |

Fuente: elaboración propia, con base en resultados de evaluación de clima organizacional.

Figura 76. Estadísticas compañerismo y comunicación



Fuente: elaboración propia en base a tabla XXXVII.

Tabla XXXVIII. Funciones y responsabilidades

| No. | Pregunta | F | V | % F | % V |
|----------------|--|-----------|------------|---------------|---------------|
| 33 | Sigo instrucciones de mi jefe inmediato y las cumpla en el tiempo establecido | 2 | 39 | 4,88% | 95,12% |
| 34 | Para tomar cualquier decisión debo consultarlo a mi jefe, por pequeña que esta sea | 13 | 28 | 31,71% | 68,29% |
| 35 | Tengo la capacidad de organizar mi tiempo de trabajo durante la jornada | 2 | 39 | 4,88% | 95,12% |
| 36 | Existe desorganización y falta de prioridades para hacer mi trabajo | 32 | 9 | 78,05% | 21,95% |
| 37 | Cumplo con mis funciones y responsabilidades que me fueron establecidas en el contrato de trabajo. | 1 | 40 | 2,44% | 97,56% |
| Totales | | 50 | 155 | 24,39% | 75,61% |

Fuente: elaboración propia, con base en resultados de evaluación de clima organizacional.

Figura 77. Estadísticas funciones y responsabilidades



Fuente: elaboración propia en base a tabla XXXVIII.

Tabla XXXIX. Beneficios y prestaciones

| No. | Pregunta | F | V | % F | % V |
|----------------|--|------------|-----------|----------------|----------------|
| 38 | La empresa se preocupa por organizar actividades recreativas y deportivas para el personal | 32 | 9 | 78,05 % | 21,95 % |
| 39 | Conozco el plan de beneficios y prestaciones que la empresa otorga a sus colaboradores | 34 | 7 | 82,93 % | 17,07 % |
| 40 | En el tiempo que tengo de trabajar para la empresa he recibo algún aumento de sueldo | 36 | 5 | 87,80 % | 12,20 % |
| 41 | La empresa cumple con lo establecido por ley en lo concerniente a vacaciones y asuetos | 1 | 40 | 2,44 % | 97,56 % |
| 42 | Recibo aumentos de salario de acuerdo a mi rendimiento, responsabilidades y habilidades | 38 | 3 | 92,68 % | 7,32 % |
| Totales | | 141 | 64 | 68,78 % | 31,22 % |

Fuente: elaboración propia, con base en resultados de evaluación de clima organizacional.

Figura 78. Estadísticas beneficios y prestaciones



Fuente: elaboración propia, con base en tabla XXXIX.

Tabla XL. Estructura y procesos bien definidos

| No. | Pregunta | F | V | % F | % V |
|----------------|--|------------|------------|---------------|---------------|
| 43 | Mi carga de trabajo es la adecuada | 4 | 37 | 9,6% | 90,24% |
| 44 | Tengo claras mis funciones dentro de la organización | 1 | 40 | 2,44% | 97,56% |
| 45 | Conozco la estructura organizacional de la empresa | 21 | 20 | 51,22% | 48,78% |
| 46 | Conozco bien como mi trabajo puede contribuir o perjudicar a otros | 3 | 38 | 7,32% | 92,68% |
| 47 | Solamente recibo ordenes de mi Jefe inmediato | 34 | 7 | 82,93% | 17,07% |
| 48 | A nivel general de la empresa creo que se trabaja en un ambiente de orden y organización | 18 | 23 | 43,90% | 56,10% |
| 49 | Al presentar un problema especial en mi área de trabajo se sabe quién debe resolverlo | 10 | 31 | 24,39% | 75,61% |
| 50 | Creo que tengo la oportunidad de crecer y desarrollarme en otros puestos de esta empresa | 10 | 31 | 24,39% | 75,61% |
| Totales | | 101 | 227 | 30,79% | 69,21% |

Fuente: elaboración propia, con base en resultados de evaluación de clima organizacional.

Figura 79. **Estadística estructura y procesos bien definidos**



Fuente: elaboración propia, con base en tabla XL.

2.8.3.2. Análisis de resultados

- Sección A. Autoridad, liderazgo y actitud del jefe inmediato
 - Pregunta 1. El 7,32 % de los colaboradores no confía en su jefe porque lo consideran un mal líder y que no tiene ética. El 92,68 % tienen toda la confianza en su jefe inmediato.
 - Pregunta 2. El 9,76 % de los colaboradores asegura que su jefe inmediato no tiene autoridad, no es capaz de tomar decisiones y no hace nada por arreglar los problemas en el área de trabajo. El 90,24 % asegura que su jefe inmediato es una persona que siempre está al tanto de lo que sucede en el área de trabajo.

- Pregunta 3. El 14,63 % de los colaboradores asegura que su jefe no tiene compromiso en el trabajo y que, además, muestra una mala actitud. El 85,37 % se encuentra satisfecho con el comportamiento del jefe inmediato.
- Pregunta 4. El 14,63 % de los colaboradores asegura que su jefe no es accesible a escuchar quejas y/o sugerencias. El 85,37 % considera a su jefe una persona accesible a escucharles.
- Pregunta 5. El 24,39 % de los colaboradores asegura que el jefe no tiene liderazgo y que, además, no tiene procedimientos establecidos por lo que interrumpe el trabajo. El 75,61 % considera al jefe una persona que tiene liderazgo.
- Sección B. Seguridad Industrial y condiciones de trabajo
 - Pregunta 6. El 41,46 % de los colaboradores asegura que la empresa no le da verdadera importancia al uso de equipo de seguridad, en especial en el área de servicios y, además no posee ningún plan de acción en caso de desastres naturales. El 58,54 % de los colaboradores indica que la empresa si da importancia al uso de equipo de seguridad, pero que no posee ningún plan de acción en caso de desastres naturales.
 - Pregunta 7. El 14,63 % de los colaboradores asegura que no cuentan con todo el equipo de trabajo, en especial en el área de servicios. El 85,37 % de los colaboradores indica que si cuentan con todo el equipo, herramientas y suministros para hacer bien su trabajo.

- Pregunta 8. El 12,2 % de los colaboradores no se siente a gusto con la limpieza del lugar de trabajo indican que la persona encargada de la limpieza, ya es una persona mayor y por lo tanto se le dificulta cumplir a cabalidad su trabajo de limpieza; además indican que mucho del mobiliario, ya se encuentra deteriorado. El 87,8 % de los colaboradores se siente a gusto con la limpieza, orden y mobiliario del lugar de trabajo.
- Pregunta 9. El 43,9 % de los colaboradores indica que sus quejas sobre las condiciones de trabajo no son atendidas debido a que los procedimientos son muy largos y además que no se les da importancia a las quejas. El 56,1 % de los colaboradores asegura que las que han atendido han sido atendidas inmediatamente.
- Pregunta 10. El 95,12 % de los colaboradores indica que no ha recibido ninguna capacitación de que hacer en caso de emergencias. El 4,88 % de los colaboradores ha recibido capacitaciones de que hacer en caso de incendios.
- Sección C. Motivación y reconocimiento
 - Pregunta 11. El 36,59 % nunca ha recibido ningún estímulo por hacer bien el trabajo. El 63,41 % si ha recibido algún estímulo de los clientes o del jefe inmediato.
 - Pregunta 12. El 100 % de los colaboradores realizan su labor con compromiso y dedicación.

- Pregunta 13. El 12,2 % de los colaboradores asegura que no todo el grupo se esmera por hacer un buen trabajo. El 87,8 % de los colaboradores indica que todo el grupo de trabajo se esmera por hacer un buen trabajo.
- Pregunta 14. El 12,2 % de los colaboradores siente que su jefe no aprecia su trabajo y que tampoco toma en cuenta sus ideas y sugerencias. El 87,8 % de los colaboradores siente que su jefe aprecia su trabajo y toma en cuenta sus ideas y sugerencias.
- Pregunta 15. El 36,59 % de los colaboradores siente que su jefe no valora su trabajo porque no se los hace saber. El 63,41 % de los colaboradores indica que su jefe les hace saber de varias maneras que valora su trabajo.
- Pregunta 16. El 7,32 % de los colaboradores indica que su jefe se enfoca solo en lo malo y que además, cuando hace un llamado de atención no lo hace de manera respetuoso. El 92,68 % de los colaboradores indica que su jefe reconoce lo bueno y malo de sus trabajadores y se los hace saber de una manera cortés y respetuosa.
- Pregunta 17. El 87,8 % de los colaboradores indica que la empresa nunca la ha brindado algún tipo de reconocimiento por el trabajo que desempeña. El 12,2 % de los colaboradores indica que la empresa le ha brindado ayuda y reconocimiento por el trabajo que desempeñan.

- Pregunta 18. El 41,46 % de los colaboradores no está conformes con el salario que obtienen ya que cree que es muy bajo en comparación de todo el tiempo que lleva trabajando para la empresa, deberían actualizarlo y aumentarlo x antigüedad. Además existe inconformidad en las comisiones porque sucede que sacan menos de lo que calculan. El 56,1 % de los colaboradores está conformen con el salario y prestaciones que la empresa le ofrece.
- Pregunta 19. El 41,46 % de los colaboradores cree que los horarios de trabajo no son los adecuados, en especial en los centros de servicio debido a que trabaja 10 horas diarias y además, el día sábado hasta las 4:00 pm. Además indican que no se reconocen horas extras. El 58,54 % de los colaboradores está conformes con los horarios de trabajo.
- Pregunta 20. El 17,07 % de los colaboradores no piensa trabajar muchos años más en la empresa, debido a la superación personal y otros por muy bajo sueldo. El 82,93 % de los colaboradores piensa trabajar muchos años más en la empresa.
- Sección D. Trabajo en equipo, coordinación y cooperación
 - Pregunta 21. El 7,32 % de los colaboradores indica que sus compañeros de trabajo no le ayudan cuando se presentan problemas inesperados. El 92,68 % de los colaboradores indica que trabaja en equipo en sus áreas.

- Pregunta 22. El 17,07 % de los colaboradores indica que no a todo el grupo de trabajo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo. El 82,93 % de los colaboradores indica que todo su grupo trabaja en equipo.
- Pregunta 23. El 17,07 % de los colaboradores indica que el trabajo no se hace de forma planeada y organizada debido al tiempo y la llegada de los clientes cuesta, y muchas veces piden reportes e información muy de repente. El 82,93 % de los colaboradores indica que el trabajo dentro de su área se hace de forma planeada y organizada.
- Pregunta 24. El 21,95 % de los colaboradores indica que la frecuencia con la que supervisan el trabajo no es la adecuada. El 78,05 % de los colaboradores indica que la frecuencia de supervisión es la adecuada.
- Pregunta 25. El 34,15 % de los colaboradores indica que no se reúnen con frecuencia como equipo para tratar mejoras en el área de trabajo. El 65,85 % de los colaboradores se reúne con su equipo de trabajo, por lo menos una vez al mes.
- Sección E. Compañerismo, comunicación
 - Pregunta 26. El 41,46 % de los colaboradores indica que no se le informa de lo que afecta su trabajo con anticipación, ya que existen problemas de comunicación entre administración y centros de servicio. El 58,54 % de los colaboradores indica que son informados a tiempo de lo que afecta su trabajo.

- Pregunta 27. El 26,83 % de los colaboradores no son informados frecuentemente de las actividades de trabajo. El 73,17 % si es informado.
- Pregunta 28. El 24,39 % de los colaboradores no tiene buena comunicación con las personas de otras áreas dentro de la empresa debido a la falta de compañerismos y la burocracia que se maneja. El 75,61 % de los colaboradores tiene buena comunicación con las personas de otras áreas dentro de la empresa.
- Pregunta 29. El 90,24 % de los colaboradores tiene temor de hablar de lo que piensan en la empresa. El 9,76 % tiene la confianza de expresarse libremente.
- Pregunta 30. El 26,83 % de los colaboradores indica que la empresa no se preocupa por mantener capacitado al personal en nuevas técnicas de trabajo, desde el principio la capacitación es incompleta. El 73,17 % indica que la empresa sí capacita e informa al personal en nuevas técnicas de trabajo.
- Pregunta 31. El 26,83 % de los colaboradores indica que las órdenes que reciben no están de acuerdo con las dadas anteriormente, porque realizan cambios y no les informan. El 73,17 % indican que las órdenes que reciben están de acuerdo con las dadas anteriormente.
- Pregunta 32. El 41,46 % de los colaboradores indica que los rumores y chismes son algo habitual en la empresa o en su área

de trabajo. El 58,54 % de los colaboradores indica que no son algo habitual en la empresa.

- Sección F. Funciones y responsabilidades
 - Pregunta 33. El 4,88 % de los colaboradores no sigue instrucciones del jefe inmediato y las cumplen en el tiempo establecido. El 95,12 % siguen instrucciones.
 - Pregunta 34. El 31,71 % de los colaboradores no consulta a su jefe para tomar cualquier decisión a menos que la situación lo amerite. El 68,29 % de los colaboradores consulta por cualquier situación a su jefe.
 - Pregunta 35. El 4,88 % de los colaboradores no tiene la capacidad de organizar su tiempo de trabajo durante la jornada por la cantidad de trabajo que tienen. El 95,12 % de los colaboradores tiene la capacidad de organizar su tiempo.
 - Pregunta 36. El 78,05 % de los colaboradores tiene desorganización y falta de prioridades para hacer su trabajo. El 21,95 % de los colaboradores no la tiene.
 - Pregunta 37. El 2,44 % de los colaboradores no cumple con sus funciones y responsabilidades que les fueron establecidas en el contrato de trabajo. El 97,56 % si cumple.

- Sección G. Beneficios y prestaciones
 - Pregunta 38. El 78,05 % de los colaboradores indica que la empresa no se preocupa por organizar actividades recreativas y deportivas para el personal, además que debería haber más convivencia: propone convivencia a 1/2 año. El 21,95 % indica que la empresa si se preocupa por esas actividades.
 - Pregunta 39. El 82,93 % indica que no conoce ningún plan de beneficios y prestaciones que la empresa otorgue. El 17,07 % indica que la empresa si tiene plan de beneficios y prestaciones para los colaboradores.
 - Pregunta 40. El 87,8 % de los colaboradores no ha recibido ningún aumento de sueldo. El 12,2 % si ha recibido al menos un aumento.
 - Pregunta 41. El 2,44 % de los colaboradores indica que la empresa no cumple con lo establecido por ley en lo concerniente a vacaciones y asuetos. El 97,56 % de los colaboradores indica que la empresa sí cumple con lo establecido por ley.
 - Pregunta 42. El 92,68 % de los colaboradores indica que no recibe aumentos de salario de acuerdo a su rendimiento. El 7,32 % indica que si ha recibido algún aumento de salario por su rendimiento.

- Sección H. Estructura y procesos bien definidos
 - Pregunta 43. El 9,76 % de los colaboradores indica que su carga de trabajo no es la adecuada porque el trabajo no es proporcional y es necesario reestructurar los puestos, en comparación del salario la carga de trabajo es mucha. El 90,24 % indica que la carga de trabajo es la adecuada.
 - Pregunta 44. El 2,44 % de los colaboradores no tiene claras sus funciones dentro de la organización. El 97,56 % si tiene claras sus funciones.
 - Pregunta 45. El 51,22 % no conoce la estructura organizacional de la empresa. El 48,78 % si conoce la estructura, sin embargo, no a fondo.
 - Pregunta 46. El 7,32 % de los colaboradores no conoce como su trabajo puede perjudicar a otros. El 92,68 % están conscientes de la importancia de hacer bien su trabajo.
 - Pregunta 47. El 82,93 % de los colaboradores recibe órdenes de otras personas. El 17,07 % solo recibe órdenes del jefe inmediato.
 - Pregunta 48. El 43,9 % de los colaboradores cree que no se trabaja en un ambiente de orden y organización a nivel general de la empresa, debido a que no hay procedimientos establecidos, muchas veces no se sabe a quién abocarse en caso de problemas y situaciones especiales, existe mala comunicación. El 56.1% cree que sí hay un ambiente de orden y organización.

- Pregunta 49. El 24,39 % de los colaboradores indica que nunca se sabe quién debe resolver un problema especial en el área de trabajo, debido a que existe falta de organización en el área, porque no se tiene idea de la estructura de la empresa y que no hay procedimientos establecidos.

- Pregunta 50. El 24,39 % de los colaboradores no cree tener la oportunidad de crecer y desarrollarse en otros puestos de la empresa debido a que no existe mucha oportunidad de crecimiento, no existe plan de carrera para optar a otros puestos. El 75,61 % cree que sí tienen la oportunidad de crecer y desarrollarse en la empresa.

3. FASE DE INVESTIGACIÓN. PLAN DE AHORRO DE ENERGÍA ELÉCTRICA

3.1. Situación actual de la empresa

Las instalaciones de oficinas centrales de la empresa Llantas y Reencauches, S. A., actualmente poseen, en las oficinas, luminarias tipo fluorescente, en algunos baños aún existen luminarias tipo incandescente y en el área de recepción y todo el pasillo poseen luminarias tipo fluorescente en U; además se encuentra todo el equipo de oficina, por lo que se realizó un estudio de iluminación y un estudio de aparatos eléctricos.

- Iluminación
 - Cantidad total de luminarias del área en estudio.
 - 9 bombillos incandescentes
 - 1 bombillo fluorescente de bajo consumo
 - 114 tubos fluorescentes
 - 54 tubo fluorescente en U
 - Consumo en watts que representa cada luminaria.
 - 75 watt por cada bombillo incandescente
 - 18 watt por cada bombillo fluorescente de bajo consumo
 - 40 watt por cada tubo fluorescente
 - 40 watt por cada tubo fluorescente en U
 - Cantidad de horas aproximadas que estas permanecen encendidas al día.
 - Aproximadamente permanecen encendidas 10 horas al día durante 6 días a la semana.

- Cantidad de kilowatts. aproximados que representan en la factura eléctrica, utilizando la fórmula de: consumo eléctrico:
(Watts × horas – día × 30).

Tabla XLI. **Kilowatts consumido al mes por luminarias**

| Tipo de luminaria | No. luminarias | Hrs | W | W * Hrs | | |
|------------------------------|----------------|-----|----|---------------|------------------------|---------------------|
| Incandescente | 9 | 10 | 75 | 6 750 | | |
| fluorescente de bajo consumo | 1 | 10 | 18 | 180 | | |
| tubo fluorescente | 114 | 10 | 40 | 4 5600 | | |
| fluorescente en U | 54 | 10 | 40 | 2 1600 | | |
| Total Watt consumido | | | | 7 4130 | | |
| | | | | 74.13 | kW/día | Solo en iluminación |
| | | | | 2223,9 | kW total al mes | |

Fuente: elaboración propia, con base en información obtenida.

- Aparatos eléctricos
 - La empresa cuenta con
 - Computadoras de escritorio
 - Microondas
 - Impresoras
 - Aire acondicionado
 - Cafeteras
 - Máquina de escribir
 - Termo tanque
 - Tv
 - Proyector
 - Radio

- Consumo en watts de los aparatos eléctricos encontrados, cuando estos están en uso.
 - Computadoras de escritorio - 262.2 watts
 - Máquina de escribir - 37 watts
 - Microondas - 800 watts
 - Impresoras - 680 watts
 - Aire acondicionado - 1200 watts
 - Cafeteras - 1100 watts
 - Radio - 80 watts
 - Termo tanque - 2000 watts
 - Tv - 80 watts
 - Proyector - 1000 watts
- Cantidad de horas que los aparatos eléctricos permanecen funcionando al día.

Tabla XLII. Horas de funcionamiento aparatos electrónicos

| Aparatos electrónicos | Horas funcionando |
|------------------------------|--------------------------|
| Computadoras de escritorio | 8 horas |
| Microondas | 3 horas |
| Impresoras | 8 horas |
| Aire acondicionado | 5 horas |
| Cafeteras | 8 horas |
| Máquina de escribir | 1 hora |
| Termo tanque | 8 horas |
| Tv | 2 horas |
| Proyector | 0,5 horas |
| Radio | 8 horas |

Fuente: elaboración propia.

Kilowatts. aproximados representados en la factura eléctrica, utilizando la fórmula de “Consumo Eléctrico” ($Watts \times horas - día \times 30$).

Tabla XLIII. **kilowatts consumido al mes por aparatos eléctricos**

| Aparatos electrónicos | Hrs | No. | W | W * No. * Hrs |
|------------------------------|---------------------------------|------------|----------|----------------------|
| Computadoras de escritorio | 8 | 38 | 262,2 | 79 708,8 |
| Microondas | 3 | 2 | 800 | 4 800 |
| Impresoras | 8 | 4 | 680 | 21 760 |
| Aire acondicionado | 5 | 15 | 1,200 | 90 000 |
| Cafeteras | 8 | 2 | 1,100 | 17 600 |
| Máquina de escribir | 1 | 1 | 37 | 37 |
| Termo tanque | 8 | 1 | 2,000 | 16 000 |
| Tv | 2 | 1 | 80 | 160 |
| Proyector | 0.5 | 1 | 1,000 | 500 |
| Radio | 8 | 3 | 80 | 1 920 |
| | consumo en watts por día | | | 232 485,8 |
| | consumo en kw por día | | | 232,49 |
| | consumo en Kw por mes | | | 6 974,57 |

Fuente: elaboración propia.

- o La tabla que se presenta a continuación se ha elaborado para conocer el consumo “vampiro” de los aparatos eléctricos, mientras estos solo están conectados y no funcionando.

Tabla XLIV. **Consumo vampiro en aparatos eléctricos**

| Aparato Eléctrico | Consumo en Watts |
|----------------------------|--------------------------------------|
| Computadoras de escritorio | 2,84 watts |
| Monitor de computadora | 12 watts (standby) y 0.8 W conectado |
| Microondas o tostador | 3,08 watts |
| Impresora y fax | 5,31 watts |
| Aire acondicionado | 1 watt |
| Cafetera o tetera | 1,14 watts |
| TV plasma o LCD | 1,38 watts |
| Radio reloj | 2 watts |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLV. **kilowatts total consumido al mes**

| Aparatos electrónicos | Horas | no. | Watt | watt * hrs |
|------------------------------|---------------------------------|------------|-------------|-------------------|
| Computadoras de escritorio | 2 | 38 | 2,84 | 215,84 |
| Monitor de computadora | 2 | 38 | 2 | 152 |
| Microondas o tostador | 7 | 2 | 3,08 | 43,12 |
| Impresora y fax | 2 | 4 | 5,31 | 42,48 |
| Aire acondicionado | 5 | 15 | 1 | 75 |
| Cafetera o tetera | 2 | 2 | 1,14 | 4,56 |
| TV plasma o LCD | 8 | 1 | 1,38 | 11,04 |
| Radio reloj | 2 | 3 | 2 | 12 |
| | consumo en watts por día | | | 556,04 |
| | consumo en kw por día | | | 0,556 |
| | consumo en kw por mes | | | 16,68 |
| | CONSUMO TOTAL AL MES | | | 6991,25 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla XLVI. **Consumo anual de la empresa en los últimos 5 años**

| | | |
|------------------------------------|------------------|---------------|
| Año 2010 | 326 984, 1573 kW | Q. 487 206,39 |
| Año 2011 | 339 760,4404 kW | Q. 506 243,06 |
| Año 2012 | 361 848,3514 kW | Q. 539 154,04 |
| Año 2013 | 477 764,4739 kW | Q. 711 869,06 |
| Año 2014 (en lo que va del año) | 386 531,9321 kW | Q. 575 932,58 |

Fuente: elaboración propia.

- Variación del precio de la energía en los últimos 5 años

Año 2014 – 0,1095 \$/kWh + demanda de potencia + peajes del sistema + servicios complementarios + otros cargos

Año 2013 – 0,1084 \$/kWh + demanda de potencia + peajes del sistema + servicios complementarios + otros cargos

Año 2012 – 0,1092 \$/kWh + demanda de potencia + peajes del sistema + servicios complementarios + otros cargos

Año 2011 – 0,1085 \$/kWh + demanda de potencia + peajes del sistema + servicios complementarios + otros cargos

Año 2010 – 0,1080 \$/kWh + demanda de potencia + peajes del sistema + servicios complementarios + otros cargos

El precio del kilowatts por hora es de 1,49 quetzales.

Tabla XLVII. **Gasto por luminaria y aparatos**

| Tipo de luminaria | No. | Hrs | W | W * hrs | kWh | Precio del kWh | Gasto por luminaria |
|--------------------------------------|-----|-----|-------|----------|-------|----------------|---------------------|
| Incandescente | 9 | 10 | 75 | 6 750 | 6,75 | Q. 1,49 kWh | Q. 10,06 |
| fluorescente de bajo consumo | 1 | 10 | 18 | 180 | 0,180 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,27 |
| tubo fluorescente | 114 | 10 | 40 | 45 600 | 45,6 | Q. 1,49 kWh | Q. 67,94 |
| fluorescente en U | 54 | 10 | 40 | 21 600 | 21,6 | Q. 1,49 kWh | Q. 32,18 |
| Tipo de aparato | No. | Hrs | W | W * hrs | kWh | Precio del kWh | Gasto por aparato |
| Computadoras de escritorio | 38 | 8 | 262,2 | 79 708,8 | 79,71 | Q. 1,49 kWh | Q. 118,77 |
| Microondas | 2 | 3 | 800 | 4 800 | 4,8 | Q. 1,49 kWh | Q. 7,15 |
| Impresoras | 4 | 8 | 6 80 | 21 760 | 21,76 | Q. 1,49 kWh | Q. 32,42 |
| Aire acondicionado | 15 | 5 | 1 200 | 90 000 | 90 | Q. 1,49 kWh | Q. 134,1 |
| Cafeteras | 2 | 8 | 1 100 | 17 300 | 17,3 | Q. 1,49 kWh | Q. 25,78 |
| Máquina de escribir | 1 | 1 | 37 | 37 | 0,037 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,0551 |
| Termo tanque | 1 | 8 | 2 000 | 16 000 | 16 | Q. 1,49 kWh | Q. 23,84 |
| Tv | 1 | 2 | 80 | 160 | 0,016 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,024 |
| Proyector | 1 | 0.5 | 1 000 | 500 | 0,5 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,745 |
| Radio | 3 | 8 | 80 | 1 920 | 1,92 | Q. 1,49 kWh | Q. 2,86 |
| Tipo de aparato (consumo vampiro) | No. | Hrs | W | W * hrs | kWh | Precio del kWh | Gasto por aparato |
| Computadora de escritorio | 38 | 2 | 2,84 | 215,84 | 0,22 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,33 |
| Monitor de computadora | 38 | 2 | 2 | 152 | 0,15 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,22 |
| Microondas o tostador | 2 | 7 | 3,08 | 43,12 | 0,043 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,064 |
| Impresora y fax | 4 | 2 | 5,31 | 42,48 | 0,042 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,063 |
| Aire acondicionado | 15 | 5 | 1 | 75 | 0,075 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,112 |
| Cafetera o tetera | 2 | 2 | 1,14 | 4,56 | 0,004 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,006 |
| TV plasma o LCD | 1 | 8 | 1,38 | 11,04 | 0,011 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,016 |
| Radio reloj | 3 | 2 | 2 | 12 | 0,012 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,018 |
| Gasto total de energía al día | | | | | | | Q. 457,02 |
| Gasto total de energía al mes | | | | | | | Q 13,710.7 |

Fuente: elaboración propia.

3.2. Plan de ahorro propuesto

Se propone la sustitución de luminarias incandescentes y fluorescentes por luminarias led, utilizando la siguiente tabla de equivalencia de lúmenes:

Tabla XLVIII. **Tabla de equivalencia de lúmenes**

| Incandescentes | Halógeno | Fluorescente | Led | Lúmenes |
|-----------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------|----------------|
| 10 watts | ----- | ----- | 1,3 watts | 50 / 80 |
| 15 watts | 10 watts | 5 watts | 3,5 watts | 110 / 220 |
| 25 watts | 20 watts | 7 watts | 5 watts | 250 / 440 |
| 40 watts | 35 watts | 9 watts | 9 watts | 550 / 650 |
| 60 watts | 50 watts | 11 watts | 11 watts | 650 / 800 |
| 75 watts | 70 watts | 18 watts | 15 watts | 800 / 1500 |
| 200 watts | 200 watts | 40 watts | 18 watts | 1600 / 2800 |
| 1000 horas de vida | 3 000 horas de vida | 10 000 horas de vida | 30.000 horas de vida | |

Fuente: elaboración propia, con base en investigaciones.

Las bombillas incandescentes de 75 watts y las ahorradoras de 18 watts, se pueden sustituir por led de 15 watts. Los tubos fluorescentes lineales, se pueden sustituir por tubos led de 18 watts, ya que por el tipo de tecnología la intensidad luminosa es mayor a la de un tubo fluorescente normal. Para los tubos fluorescentes en U, aún no existe tecnología led, por lo que se propone reemplazarlo por un panel de led de 60 watts.

Para los aparatos electrónicos se propone eliminar el consumo vampiro que aumenta el consumo de energía en los equipos a través de diferentes técnicas para disminuir el consumo de energía.

3.2.1. Técnicas para disminuir el consumo de energía

A continuación se muestra el plan de mejora para las oficinas administrativas de la empresa Llantas y Reencauches, S. A.

Tabla XLIX. Plan de mejora

| Áreas de Mejoramiento | Objetivos | Medidas para reducción de consumo | Ahorro total estimado | Responsable |
|--------------------------|--|--|---|-------------------------------|
| Oficinas administrativas | Disminuir el consumo de energía eléctrica de iluminación en un 50%. Reducir el consumo vampiro de aparatos eléctricos a 0. | Cambio de luminarias fluorescentes e incandescentes a luminarias tipo led. Controlar el uso de aparatos eléctricos, (desenchufarlos siempre que no se estén utilizando). Aplicar medidas de ahorro energético. | 41, 310 Watts diarios. (Iluminación) 1 239,3 kW al mes. (Iluminación). 16.68 kW al mes (aparatos eléctricos). | Departamento de Mantenimiento |

Fuente: elaboración propia.

- Para reducir el consumo de energía en los aparatos eléctricos se recomienda apagar y desenchufar todos los aparatos que no están siendo utilizados.
- En el caso de los computadores en la configuración de energía en panel de control (sea esta laptop o de escritorio), se configura el plan de energía economizador para reducir el consumo de la misma.
- Los computadores no deben reiniciarse, apagarse y encenderse varias veces el día porque eso aumenta el consumo de energía. En caso de no usarse el computador por un tiempo considerable, por ejemplo: la hora de almuerzo debe dejarse en suspensión en caso de no poderse apagar.
- En fondos de pantalla y protectores de pantalla deben escogerse colores oscuros, ya que disminuyen la intensidad lumínica.
- Hacer mantenimiento tanto a las luminarias y paneles como a los aparatos eléctricos, la suciedad bloquea el funcionamiento de los aparatos y luminarias, por lo que aumenta el consumo energético, dar mantenimiento prudente a los equipos mantendrá el costo de energía eléctrica equilibrado.
- Todas las luminarias deben apagarse siempre que no se necesiten, debe aprovecharse la iluminación natural lo mejor posible.
- El color del techo y paredes en tonos claros aumenta la reflectancia de las luminarias lo que disminuye el costo de energía y se hace un ambiente de trabajo más cómodo para el colaborador. Los colores oscuros disminuyen el nivel de reflectancia.

- Mantener buena ventilación o enfriamiento a la computadora aumenta el tiempo de vida de la misma y permite un buen funcionamiento.

3.2.2. Beneficios de la reducción en el consumo de energía

A continuación se muestran los beneficios del ahorro en la iluminación con los cambios led:

Tabla L. Ahorro en iluminación al día con los cambios a led

| Tipo de luminaria | No. | Hrs | W | W * hrs | Luminaria LED | W | W*hrs | Ahorro día | Precio led |
|--|-----|-----|----|---------|---------------|----|--------|-----------------|--------------------|
| Incandescentes | 9 | 10 | 75 | 6750 | Bombilla | 15 | 1 350 | 5400 W | Q 200 c/u |
| fluorescente de bajo consumo | 1 | 10 | 18 | 180 | Bombilla | 15 | 150 | 30 W | Q 200 c/u |
| tubo fluorescente | 114 | 10 | 40 | 45600 | Tubo | 18 | 20 520 | 25 080 W | Q 270 c/u |
| fluorescente en U | 54 | 10 | 40 | 21600 | Panel (27) | 40 | 10 800 | 10 800 W | Q 1074,06 c/u |
| AHORRO EN ILUMINACIÓN AL DÍA | | | | | | | | 41 310 W | |
| INVERSIÓN ESTIMADA EN ILUMINACIÓN LED | | | | | | | | | Q.61 779,62 |
| COSTO DE INSTALACIÓN ESTIMADO | | | | | | | | | Q. 5 300,00 |
| COSTO DE INVERSIÓN TOTAL | | | | | | | | | Q.66 779,62 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla LI. Ahorro mensual en aparatos eléctricos

| Aparatos electrónicos | Horas | no. | Consumo diario | Ahorro | Total al día |
|----------------------------|-------|-----|----------------|--------|--------------|
| Computadoras de escritorio | 8 | 38 | 80 076,64 | 367,84 | 79 708,8 |
| Microondas | 3 | 2 | 4 843,12 | 43,12 | 4 800 |

Continuación de la tabla LI.

| | | | | | |
|---------------------|-----|----|---------------------------------|-------|------------------|
| Impresoras | 8 | 4 | 21 802,48 | 42,48 | 21 760 |
| Aire acondicionado | 5 | 15 | 90 075 | 75 | 90 000 |
| Cafeteras | 8 | 2 | 17 604,56 | 4,56 | 17 600 |
| Máquina de escribir | 1 | 1 | 37 | 0 | 37 |
| Termo tanque | 8 | 1 | 16 000 | 0 | 16 000 |
| Tv | 2 | 1 | 171,04 | 11,04 | 160 |
| Proyector | 0.5 | 1 | 500 | 0 | 500 |
| Radio | 8 | 3 | 1 932 | 12 | 1 920 |
| | | | consumo en watts por día | | 232 485,8 |
| | | | consumo en kw por día | | 232,49 |
| | | | consumo en Kw por mes | | 6 974,57 |

Fuente: elaboración propia.

El precio del kilowatts por hora es de 1,49 quetzales, el consumo vampiro se elimina.

Tabla LII. **Ahorro en gasto por luminaria y aparatos para la empresa**

| Tipo de luminaria | No. | Hrs | W | W * hrs | kWh | Precio del kWh | Gasto por luminaria |
|----------------------------|------------|------------|----------|----------------|------------|-----------------------|----------------------------|
| Bombilla LED | 10 | 10 | 15 | 1 500 | 1,5 | Q. 1,49 kWh | Q. 2,235 |
| Tubo LED | 114 | 10 | 18 | 20 520 | 20,52 | Q. 1,49 kWh | Q. 30,57 |
| Panel | 27 | 10 | 40 | 10 800 | 10,8 | Q. 1,49 kWh | Q. 16,09 |
| Tipo de aparato | No. | Hrs | W | W * hrs | kWh | Precio del kWh | Gasto por aparato |
| Computadoras de escritorio | 38 | 8 | 262,2 | 79 708,8 | 79,71 | Q. 1,49 kWh | Q. 118,77 |
| Microondas | 2 | 3 | 800 | 4 800 | 4,8 | Q. 1,49 kWh | Q. 7,15 |
| Impresoras | 4 | 8 | 680 | 21 760 | 21,76 | Q. 1,49 kWh | Q. 32,42 |

Continuación de la tabla LII.

| | | | | | | | |
|---|----|-----|-------|--------|-------|-------------|---------------------|
| Aire acondicionado | 15 | 5 | 1 200 | 90 000 | 90 | Q. 1,49 kWh | Q. 134,1 |
| Cafeteras | 2 | 8 | 1 100 | 17 300 | 17,3 | Q. 1,49 kWh | Q. 25,78 |
| Máquina de escribir | 1 | 1 | 37 | 37 | 0,037 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,0551 |
| Termo tanque | 1 | 8 | 2 000 | 16 000 | 16 | Q. 1,49 kWh | Q. 23,84 |
| Tv | 1 | 2 | 80 | 160 | 0,016 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,024 |
| Proyector | 1 | 0.5 | 1 000 | 500 | 0,5 | Q. 1,49 kWh | Q. 0,745 |
| Radio | 3 | 8 | 80 | 1 920 | 1,92 | Q. 1,49 kWh | Q. 2,86 |
| Gasto total de energía al día | | | | | | | Q. 394,64 |
| Gasto total de energía al mes | | | | | | | Q. 11 839,17 |
| Gasto total de energía al mes sin plan | | | | | | | Q 13 710,7 |
| Ahorro para la empresa al mes | | | | | | | Q 1 871,53 |

Fuente: elaboración propia.

2223.9 kW consumido al mes por luminarias

984.6 kW consumido al mes con el cambio a tecnología LED

$$\text{Ahorro estimado} = 2223.9 \text{ kW} - 984.6 \text{ kW} = 1239.3 \text{ kW}$$

$$\% \text{ ahorro} = 1239.3 \div 2223.9 = 55.73\%$$

- Con el cambio de las luminarias existentes a iluminación led se logrará superar el objetivo de disminuir el consumo de energía eléctrica de iluminación en un 55,73%.

Ahorro estimado 1239.3 kW en iluminación

Costo de energía eléctrica por kWh 1,49 Q/kWh

$$\text{Ahorro energía} = 1\,239,3 \text{ kW} * 1,49 \frac{\text{Q}}{\text{kWh}} = \text{Q. } 1\,846,56$$

- El ahorro estimado mensual de consumo de energía eléctrica en iluminación es de aproximadamente 1 239,3 kW, el costo de energía eléctrica por kilowatts es de 1,49 Q/kW, lo que equivale a Q. 1 846,56 en el mes.

Consumo total de aparatos 6 991,25 kW al mes

Consumo Vampiro de aparatos 16,68 kW al mes

$$\text{Consumo con medidas} = 6991,25 - 16,68 = 6\,974,57 \text{ kW}$$

$$\% \text{ Ahorro estimado} = 16,68 \div 6\,991,25 = 0,24 \%$$

- Al aplicar las medidas necesarias en los aparatos eléctricos se logrará eliminar el consumo vampiro llevándolo a 0, lo que hace disminuir el consumo de energía eléctrica de aparatos eléctricos en un 0,24 %.

Ahorro estimado 16.68 kW en aparatos

Costo de energía eléctrica por kWh 1.49 Q/kW

$$\text{Ahorro energía} = 16.68 \text{ kW} * 1.49 \frac{\text{Q}}{\text{kW}} = \text{Q. } 24.85$$

- El ahorro estimado mensual de consumo de energía eléctrica por aparatos eléctricos es de aproximadamente 16,68 kW, el costo de energía eléctrica por kilowatts por hora es de 1,49 Q/kW, lo que equivale a Q. 24,85 en el mes.

Emisión de kilogramos de CO2 evitados = 1 255,98

Litros de agua ahorrados para producir electricidad = 1 255,98

- Además se obtienen beneficios para el medio ambiente. Por cada kilovatio/hora de electricidad que se ahorra, se evita la emisión de

aproximadamente un kilogramo de CO₂ en la central térmica donde se quema carbón o petróleo para producir esa electricidad, o en el caso de las hidroeléctricas, un litro de agua. El ahorro estimado mensual es de 1255,98 kW, lo que equivale a 1255.98 kilogramos de emisión CO₂ evitados o 1255.98 litros de agua ahorrados para producir electricidad.

3.3. Costos de la propuesta

En la siguiente tabla se realizaron costos estimados en la inversión de iluminación led.

Tabla LIII. Costo de Inversión

| | |
|--|---------------------|
| INVERSIÓN ESTIMADA EN ILUMINACIÓN LED | Q. 61 779,62 |
| COSTO DE INSTALACIÓN ESTIMADA | Q. 5 300,00 |
| COSTO DE INVERSIÓN TOTAL | Q. 66 779,62 |

Fuente: elaboración propia, con base en cotizaciones.

Ahorro estimado mensual de consumo $16,68 \text{ kW} + 1\ 239,3 \text{ kW} = 1\ 255,98 \text{ kW}$

Ahorro estimado $1\ 255,98 \text{ kW} * 1,49 \text{ Q/kW} = \text{Q. } 1\ 871,41 \text{ al mes}$

Ahorro estimado anual $\text{Q } 1\ 871,41 * 12 \text{ meses} = \text{Q } 22\ 456,92 \text{ al año.}$

El ahorro estimado mensual de consumo de energía eléctrica general por iluminación y aparatos eléctricos es aproximadamente de 1 255,98 kW, lo que equivale a Q. 1 871,41 en el mes, lo que equivale a Q. 22 456,92 de ahorro anual, lo que podría recuperarse en tres años dependiendo del costo de energía eléctrica y algún descuento que la empresa proveedora de la iluminación led pudiera proporcionar por compra mayor.

4. FASE DE DOCENCIA. CAPACITACIÓN

4.1. Diagnóstico de necesidades de capacitación

Con base en los resultados de la evaluación de clima organizacional y reuniones que se tuvieron con los jefes de las diferentes áreas de la empresa, a través de una lluvia de ideas se determinó que existen varias áreas en las cuales es necesario capacitar, las cuales se muestran a continuación:

- Trabajo en equipo
- Primeros auxilios
- Qué hacer en caso de desastres naturales

Para seleccionar un tema se realizó la propuesta de los tres temas a la organización y en conjunto se optó por trabajo en equipo debido a que existen varias debilidades en el liderazgo y los equipos de trabajo de la empresa de las diferentes áreas que la conforman. Además se observó que entre las áreas de trabajo existe discrepancia, por lo que la capacitación de trabajo en equipo y las actividades que se realizarán en ella contribuirán a mejorar la armonía entre departamentos.

4.2. Planificación de capacitaciones

La ejecución de la capacitación de trabajo en equipo se planificó de la siguiente forma utilizando una técnica de pedagogía, para enseñanza a grupos muy efectiva cuando se trata de una capacitación, ayuda a que el grupo a

impartir visualice de qué se tratará la capacitación y lo que conseguirá con recibirla, a continuación se muestra la tabla utilizada:

Tabla LIV. **Planificación capacitación trabajo en equipo**

| | |
|-------------------------|--|
| Tema | Trabajo en equipo |
| Objetivo | Que todos los colaboradores asistentes puedan participar en las actividades y al finalizar la capacitación pongan en práctica las técnicas de trabajo en equipo. |
| Dirigido a: | Líderes de grupo y colaboradores, de todas las áreas tanto administrativa, operativa y agencias. |
| Grupos | 2, primer grupo día viernes 24, segundo grupo día sábado 25 |
| Duración | 2 horas |
| Subtema 1 | Qué es trabajo en equipo |
| Subtema 2 | Liderazgo |
| Subtema 3 | Toma de decisiones |
| Subtema 4 | 5 actividades de un líder exitoso |
| Subtema 5 | 5 tips para un mejor trabajo en equipo |
| Actividades | <ul style="list-style-type: none"> • Podemos trabajar en equipo?, aplicación de diagnóstico de trabajo en equipo • Recoge mi tiradero, aplicación de trabajo en equipo • El tren, aplicación de liderazgo y trabajo en equipo • Llegar a la isla, aplicación de toma de decisiones y trabajo en equipo |
| Videos | <ul style="list-style-type: none"> • El vuelo de los gansos (trabajo en equipo) • Ejemplo de liderazgo |
| Conclusiones | Se llega a un consenso final y los colaboradores expresan sus opiniones de la capacitación. |
| Equipo utilizado | Computadora, cañonera, globos, lana, papel, tijeras, lapiceros, salón, sillas. |

Fuente: elaboración propia.

4.3. Programa de capacitaciones

Se programaron dos capacitaciones debido a que el grupo al que se le impartirá la capacitación no puede faltar a sus actividades al mismo tiempo, por lo que se dividió en dos grupos.

- Primer grupo 16 asistentes: viernes 24 de octubre de 7:00 am a 9:00 am, impartida en la cafetería de oficinas centrales.
- Segundo grupo 8 asistentes: sábado 25 de octubre de 7:00 am a 9:00 am, impartida en oficina de Centro de Servicio El Carmen, zona 12.

El material de la capacitación se debe actualizar e impartir cada 6 meses, incluyendo a los nuevos colaboradores que se integren a la empresa; ampliando a los siguientes temas, según se determinó en la reunión al optar por el tema de trabajo en equipo:

- Liderazgo
- Servicio al cliente interno y externo
- Valores Llanresa

Tabla LV. Programa de capacitación trabajo en equipo

| Actividad | Desarrollo | Tiempo |
|---|---|------------|
| Introducción al tema | Bienvenida al grupo, toma de asistencia, conceptos breves del tema a tratar. | 3 minutos. |
| De sobres "Sé como trabajar en equipo?" | Se les entrega un sobre a personas al azar, deben abrirlo y averiguar que deben hacer; es una prueba para determinar si los demás intervienen en ayudar a la persona. | 5 minutos. |

Continuación de la tabla LV.

| | | |
|-------------------------------|---|-------------|
| Lectura de diapositivas 1-3 | Se realiza la exposición con la presentación de trabajo en equipo. | 5 minutos. |
| Video | Se proyecta un video de aves, que ejemplifica lo que es trabajo en equipo; luego se realiza un debate con los miembros del grupo. | 8 minutos. |
| Lectura de diapositiva 5 | Explicación de las características del trabajo en equipo. | 5 minutos. |
| Recoge mi tiradero | Actividad grupal, en la que entenderán porque es importante hacer bien las cosas y que cada uno de los miembros es parte importante del equipo. | 20 minutos. |
| Lectura de diapositivas 7-8 | Explicación de que es liderazgo, y la diferencia entre un buen jefe y un líder. | 5 minutos. |
| Video | Se proyecta un video en el que se ejemplifica como actua un lider, y se hace énfasis en que la actitud es el reflejo del liderazgo. | 5 minutos. |
| Lectura de diapositivas 10-11 | Diferencia entre trabajo en equipo y equipo de trabajo. | 5 minutos. |
| El tren | Actividad en la que deben poner en práctica el trabajo en equipo y designar un lider. | 20 minutos. |
| Lectura de diapositivas 13-19 | Se explican los factores que hacen fracasar el trabajo en equipo y los 5 TIPS para un mejor trabajo en equipo. | 10 minutos. |
| Llegar a la isla | Actividad en la que en grupo deberán tomar decisiones. | 25 minutos. |
| Lectura de diapositiva 21 | Resumen del tema y conclusiones. | 4 minutos. |

Fuente: elaboración propia.

Tiempo aproximado a utilizar 120 minutos, equivalente a 2 horas.

4.4. Evaluación de capacitaciones

Se utilizó un examen con 4 afirmaciones con base en el tema que se impartió en las que deben responder falso o verdadero, cada pregunta tiene un valor de 25 puntos haciendo un total de 100 puntos.

Tabla LVI. **Formato de evaluación de capacitación**

| EVALUACIÓN DE CAPACITACION | | | |
|---|---|-----------------|-----------------------|
| LUGAR | OFICINAS CENTRALES | FECHA | VIERNES 25 DE OCTUBRE |
| TEMA | TRABAJO EN EQUIPO | DURACIÓN | DOS HORAS |
| NOMBRE | | PUESTO | |
| RESPONDA FALSO O VERDADERO A LAS PREGUNTAS | | | |
| No. | Pregunta | F | V |
| 1 | Trabajo en equipo es cuando los objetivos son logrados con la ayuda de todos, sin excepción | | |
| 2 | La comunicación no es una característica del trabajo en equipo | | |
| 3 | El líder exitoso reta a su equipo a pensar | | |
| 4 | El clima desagradable de trabajo nunca hace fracasar el trabajo en equipo | | |

Fuente: elaboración propia.

5. RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Los resultados de los asistentes para la capacitación que se impartió el día viernes 24 de octubre en las oficinas centrales son:

Tabla LVII. **Resultados evaluación de capacitación 24 de octubre**

| RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CAPACITACION | | |
|---|-------------------------------------|--------------------------------|
| Lugar: Oficinas Centrales | Fecha: Viernes 24 de octubre | Tema: Trabajo en Equipo |
| Nombre | Puesto | Nota |
| Francisco Alegría | Técnico Departamento Cómputo | 100 |
| Silvia Pineda | Planillas | 100 |
| Gerson Chután | Auditoría | 75 |
| María José Barrientos | Mercadeo | 100 |
| Deivy Fajardo | Bodega | 75 |
| Claudia Barillas | Jefe de Agencia Villa Nueva | 100 |
| Waldemar Muralles | Coordinador de Abastecimiento | 100 |
| Carlos Hernández | Producción | 50 |
| Rogelio Revolorio | Producción | 75 |
| Julio César López C. | Producción | 75 |
| Ramón Pineda M | Producción | 100 |
| Simeón Revolorio Ramos | Producción | 75 |
| Ana Cristina Cutz | Contabilidad | 100 |
| Maria Elena López | Contabilidad | 100 |
| Wilber Alfredo Chan | Producción | 75 |
| Wilson Rodriguez | Producción | 100 |

Fuente: elaboración propia, con base en recopilación de datos.

Con una nota promedio de 87,5 puntos para el primer grupo, se considera que el tema impartido fue de interés para los asistentes.

Los resultados para la capacitación que se impartió el sábado 25 de octubre en el centro de servicio El Carmen, zona 12 son:

Tabla LVIII. **Resultados evaluación de capacitación 25 de octubre**

| RESULTADOS DE EVALUACIÓN DE CAPACITACION | | |
|---|------------------------------------|--------------------------------|
| Lugar: El Carmen Zona 12 | Fecha: sábado 25 de octubre | Tema: Trabajo en Equipo |
| Nombre | Puesto | Nota |
| Brenda Ruiz | Jefe de Agencia José Milla | 100 |
| Mario Cruz | Jefe de Pista José Milla | 100 |
| Marlen Flores | Jefe de Agencia El Puente | 100 |
| Nery Zacarias | Jefe de Agencia Aguilar Batres | 100 |
| Marvin Cotzoyay | Jefe de Pista Aguilar Batres | 100 |
| Vivian Flores | Servicio al cliente | 100 |
| Angélica Quino | Contabilidad | 100 |
| Yohana Díaz | Contabilidad | 100 |

Fuente: elaboración propia, con base en recopilación de datos.

Con una nota promedio de 100 puntos para el segundo grupo, se considera que el tema impartido fue de alto interés e impacto para los asistentes.

A continuación se muestran fotografías de las actividades de la capacitación con el primer grupo:

Figura 80. Asistencia primer grupo



Fuente: Cafetería Oficinas centrales, Llantas y Reencauches, S. A.

Figura 81. Actividad “Recoge mi tiradero” primer grupo



Fuente: Cafetería Oficinas Centrales, Llantas y Reencauches, S. A.

Figura 82. **Actividad “El tren” primer grupo**



Fuente: Área de parqueo, oficinas centrales Llantas y Reencauches, S. A.

Figura 83. **Actividad “Llegar a la Isla” primer grupo**



Fuente: Cafetería, oficinas centrales Llantas y Reencauches, S. A.

A continuación se muestran fotografías de las actividades de la capacitación con el segundo grupo:

Figura 84. Asistencia segundo grupo



Fuente: Sala de reuniones, Llanresa zona 12.

Figura 85. Actividad “Recoge mi tiradero” segundo grupo



Fuente: Sala de reuniones, Llanresa Zona 12.

Figura 86. **Actividad “El tren” segundo grupo**



Fuente: Área de parqueo, Llanresa zona 12

Figura 87. **Actividad “Llegar a la isla” segundo grupo**



Fuente: Sala de reuniones, Llanresa zona 12.

CONCLUSIONES

1. Las herramientas de ingeniería que se aplicaron para el estudio de la situación actual de la empresa, en el diseño de los manuales y para el desarrollo del proyecto fueron: matriz FODA, árbol de problemas, árbol de objetivos, diagramas de Fflujo, herramientas de planeación, evaluación de desempeño, clima organizacional y manuales administrativos.
2. Toda la información necesaria fue obtenida por medio de investigación y entrevistas a los trabajadores, para la creación de cada uno de los manuales.
3. Se diseñaron y elaboraron los siguientes manuales de Políticas, de Historia de la Organización y de Organización; los cuales se implementaron en los programas de inducción.
4. El Manual de procedimientos para las áreas administrativas de la empresa (Créditos y Cobros, Logística y Contabilidad) fue actualizado en los procedimientos y en el diseño de la estructura de cada procedimiento.
5. Se diseñó e implementó un programa de evaluaciones de desempeño y un programa de evaluación de clima organizacional en el personal de la organización, asimismo se realizó el respectivo análisis y soluciones.

RECOMENDACIONES

1. Revisarse a detalle la formulación del plan estratégico de la empresa (misión, visión, valores y objetivos) para que estos cumplan con los requerimientos de cada uno de los factores que forman parte del plan.
2. Actualizar constantemente, en un período de 6 meses o más dependiendo de las necesidades de la empresa. los manuales administrativos; entiéndase: Manual de Políticas, de Procedimientos, de Organización y de Historia de la Organización
3. Aplicar las evaluaciones de desempeño al personal cada 3 meses para las primeras dos ejecuciones y cada 6 meses de la tercera ejecución en adelante, esto servirá para mejorar continuamente y retroalimentar los conocimientos y el desempeño del personal.
4. Aplicar las mejoras que se indican en cada análisis de la evaluación de desempeño y se le dé seguimiento al plan de incentivos y penalizaciones, además la evaluación de clima organizacional debe realizarse nuevamente en un período de 6 meses luego de realizar las mejoras indicadas con el fin de medir la efectividad de las mejoras en el clima laboral.

BIBLIOGRAFÍA

1. MARTÍN G. ÁLVAREZ TORRES. *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. 14a ed. reimpresión: 2006. México, D.F.: Panorama Editorial, S. A. 1996 ISBN: 968-38-0580-9
2. NIEBEL, Benjamín. *Ingeniería Industrial. Métodos, Estándares y Procedimientos*. CORDERO, Carlos (Trad.); Roig, Pablo (Edit.). 10a ed. México: McGraw-Hill, 2009. 577 p. ISBN: 978-970-10-6962-2
3. Secretaria de la Función Pública, Paraguay. *Guía breve para la evaluación de desempeño y potencial*. Febrero 2013, [en línea] <<http://www.sfp.gov.py/sfp/?node=download,4636,uce367ddee,sor>> [Consulta:19 de mayo de 2014].
4. Universidad de Oriente. *Guía para mejorar el clima organizacional que contribuya a la efectividad laboral de los empleados de la Alcaldía Municipal En la Ciudad El Triunfo*. [en línea] http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/019090/019090_Cap2.pdf [Consulta: 20 de mayo de 2014].
5. Universidad Nacional Autónoma de México. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Ciudad Universitaria México, D.F., 1994, Reimpresión: julio 1994, [en línea] http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/manual_proc/docs/GT_%20p

ara_la_Elaboracion_de_Manuales_de_Procedimientos.pdf> [Consulta:
24 de abril 2014].

6. VENABENTE, Franklin, Benjamín. *Organización de empresas*. 3a ed. McGraw-Hill. 2001. EAN: 978-970-10-6935-6.

APÉNDICE

A continuación se muestran las políticas mencionadas en la sección de Manual de Políticas para el Área de Recursos Humanos de la empresa Llantas y Reencauches, S. A:



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
licencias o permisos

CÓDIGO: 01RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

1. POLÍTICA DE LICENCIAS O PERMISOS

La política de licencias o permisos establece los días con goce de salario a los que el trabajador tiene derecho por ley.

1.1 Definición

De acuerdo a lo que establece la ley en el código de trabajo, la empresa otorgará los siguientes permisos:

Permisos con goce de salario

| Inciso | Causa | No. de días |
|--------|---|---|
| a) | Por matrimonio | 5 días hábiles |
| b) | Fallecimiento de cónyuge, padres o hijos del trabajador | 3 días hábiles |
| c) | Nacimiento de hijos | 2 días hábiles |
| d) | Citaciones judiciales | ½ día hábil (departamento de Guatemala) 1 día hábil (interior de la República) |
| e) | Asistencia IGSS | Según cita o emergencia |
| f) | Período de Lactancia | 1 hora diaria, durante 10 meses, a partir del día en que la empleada regresa a sus labores. |
| g) | Maternidad | 84 días establecidos por el IGSS, que corresponden al pre y post-embarazo. |
| h) | Día de la madre | 1 día, 10 de mayo |
| i) | Día de la secretaria | 1 día, 26 de Abril |

1.2 Procedimiento

- El colaborador deberá dar aviso a su jefe inmediato ya sea personal o telefónicamente, el mismo día que ocurra el acontecimiento, a excepción del inciso **a)** para el cual deberá hacerlo al menos con 2 semanas de anticipación.
- Para el inciso **a)** tomar en consideración que se concederá el permiso en una única ocasión ya sea en el matrimonio civil o religioso.
- En el caso de los incisos **g), h), i)** deberá dar aviso previo a su jefe inmediato con una semana de anticipación.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
licencias o permisos

CÓDIGO: 01RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 2 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

- Al momento de reanudar labores, el colaborador deberá entregar a su jefe el documento que respalde su solicitud de permiso (actas o certificados) para que este, a su vez lo envíe de inmediato a recursos humanos.
- En caso de asistencia al IGSS, el colaborador deberá solicitar el permiso a su jefe inmediato, si la asistencia es con cita previa deberá de solicitar su certificado de trabajo con 3 días de anticipación a recursos humanos, únicamente en caso de emergencia se emitirá el certificado en el momento que se necesite.
- Cualquier permiso previamente autorizado, para ingresar o retirarse de sus labores diarias fuera del horario establecido, deberá ser presentado a los señores agentes de seguridad de lo contrario no se les permitirá el ingreso o la salida de las instalaciones.

1.3 Responsables

- Trabajador(a) quien solicita el permiso o licencia.
- Jefe inmediato del trabajador que solicita el permiso o licencia, el cual debe notificar al Departamento de Recursos Humanos.
- Departamento de Recursos Humanos, quien debe dar seguimiento a cada proceso y verificar el cumplimiento de esta política.
- Agentes de Seguridad verificar los permisos de los colaboradores para ingresar o retirarse de sus labores fuera del horario establecido.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
feriado y asuetos

CÓDIGO: 02RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 3
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

2. POLITICA DE FERIADO Y ASUETOS


La política de feriado y asuetos establece los días con goce de salario a los que el trabajador tiene derecho por ley.

2.1 Definición

De acuerdo a los asuetos y feriado establecidos en calendario para el país, la empresa otorgará los siguientes:

Feridos y Asuetos con goce de salario

| Inciso | Motivo | Días |
|--------|---------------------------------|---|
| a) | Año Nuevo | 1 de Enero |
| b) | Semana Santa | Miércoles santo: oficinas centrales trabaja hasta medio día y centros de servicio hasta las 4 de la tarde. Jueves Santo a domingo de resurrección, descanso total. |
| c) | Día del trabajo | 1 de mayo |
| d) | Día del ejército | 30 de junio. Único asueto movable, que queda a criterio de la empresa el día que lo otorgará según decreto 42-2010 |
| e) | Día de la virgen de la asunción | 15 de agosto descansarán los siguientes: <ul style="list-style-type: none">✓ Oficinas Centrales✓ El puente✓ Centro de servicio Villa Nueva✓ Puerta parada✓ Roosevelt✓ Jose Milla✓ Km 8.5✓ Aguilar Batres zona 11✓ El Carmen zona 12✓ Roosevelt express✓ San Cristóbal |
| f) | Día de la independencia | 15 de septiembre |
| g) | Día de la revolución | 20 de octubre |

| | | |
|--|--|--|
|  | LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A. Política de: feriado y asuetos | CÓDIGO: 02RH FECHA: Junio 2014 PÁGINA: 2 de 3 REVISIÓN No.: 1 EDICIÓN No.: 1 |
| | | |
| h) | Día de todos los santos | 1 de noviembre |
| i) | Noche Buena | 24 de diciembre oficinas centrales trabaja hasta medio día y centros de servicio hasta las 4 de la tarde |
| j) | Navidad | 25 de diciembre |
| k) | Fin de año | 31 de diciembre oficinas centrales trabaja hasta medio día y centros de servicio hasta las 4 de la tarde |
| m) | Feria patronal por departamento <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jutiapa 24 de Julio ✓ Puerto Barrios 3 de Junio ✓ Quetzaltenango 7 de octubre ✓ Teculután 2 de febrero ✓ Mazatenango 21 de febrero ✓ Escuintla 8 de diciembre ✓ Peten 15 de enero ✓ San Benito 3 de abril ✓ Cobán 4 de agosto ✓ Chimaltenango 26 de julio | Todas las fechas que ocurran día entre semana (lunes a viernes) descansarán el día sábado inmediato siguiente o anterior de acuerdo a la programación. |
| <p style="text-align: center;">2.2. Procedimiento</p> <p>Para cada día de cierre de agencia se deberán tomar en cuenta las siguientes medidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La correcta activación de la alarma. • Dejar apagado y desconectado todo el equipo de cómputo, UPS y el equipo eléctrico utilizado en oficina y en pista de trabajo. • Ordenar y guardar correctamente las herramientas utilizadas en el área de trabajo, tanto en oficina como en pista de trabajo. | | |



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

**Política de:
feriado y asuetos**

CÓDIGO: 02RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 3 de 3

REVISIÓN No.: 1

EDICIÓN No.: 1

2.3. Responsables

- Jefe de agencia y encargados de áreas se encargarán de verificar en el momento del cierre de oficinas y agencias que todo quede desconectado y en orden como queda establecido en esta política.
- Departamento de Recursos Humanos, quien debe dar seguimiento a cada proceso y verificar el cumplimiento de esta política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
ausencias

CÓDIGO: 03RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

3. POLITICA DE AUSENCIAS

La política de ausencias indica todas las causas legales por las cuales el trabajador puede no presentarse a su trabajo, siempre y cuando existe un documento que lo compruebe.

3.1. Definición de ausencias justificadas

Son todas aquellas que **no excedan de dos días** y que puedan ser comprobadas por medio de documentos correspondientes.

Ausencias justificadas

| Inciso | Causa |
|---------------|---|
| a) | Enfermedad común que le impida llevar a cabo sus labores y/u hospitalización del colaborador, cónyuge, padres o hijos, (certificados médicos privados o del seguro social). |
| b) | Accidentes (vehículo, robo, etc.). |
| c) | Alteraciones del orden público. |
| d) | Para efectos de ausencias de enfermedad, que se den con más de 2 días, únicamente se aceptará para respaldar su ausencia una suspensión por el Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, no médicos particulares. |

3.2 Procedimiento

- El colaborador deberá avisar a su jefe inmediato o a Recursos Humanos, durante las primeras 2 horas de la jornada que le corresponde, de no hacerlo se tomará como una ausencia no justificada y se emitirán las respectivas amonestaciones.
- El día que reanude su trabajo deberá presentar a su jefe inmediato o a Recursos Humanos, el documento que respalde la ausencia.

Ausencia Injustificada: se refiere a las ausencias que no pueden ser comprobadas por documentos que las respalden, así mismo aquellas en que el colaborador no haya informado durante las primeras 2 horas de la jornada laboral o que no tenga el permiso previamente autorizado por su jefe inmediato.

3.3 Amonestaciones

Las ausencias injustificadas computables al final de un mismo mes calendario, se sancionarán de la siguiente manera:



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

**Política de:
ausencias**

CÓDIGO: 03RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 2 de 2

REVISIÓN No.: 1

EDICIÓN No.: 1

- Por medio día, se dará amonestación escrita.
- Por un día completo, se aplicará suspensión hasta por dos días, sin goce de salario.
- Por un día y medio o 2 ausencias alternas, se suspenderá por 4 días, sin goce de salario.
- Por dos días laborales completos o más de dos ausencias alternas, se procederá al despido inmediato del colaborador, sin responsabilidad patronal.

3.4 Responsables

- 6. TRABAJADOR (A) QUE TENGA ALGUNA SITUACIÓN COMO LAS DESCRITAS ANTERIORMENTE.**
- 7. JEFE INMEDIATO DEL TRABAJADOR QUE TIENE LA AUSENCIA, EL CUAL DEBE NOTIFICAR AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**
- 8. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, QUIEN DEBE DAR SEGUIMIENTO A CADA PROCESO Y VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO DE ESTA POLÍTICA.**



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
puntualidad

CÓDIGO: 04RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 1
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

4. POLÍTICA DE PUNTUALIDAD

La política de puntualidad define el horario exacto en el que cada colaborador debe estar en su puesto de trabajo al iniciar la jornada laboral.

4.1 Definición

Se entenderá por puntualidad estar en el respectivo puesto de trabajo a la hora exacta a la cual fue contratado(a).

4.2 Procedimiento

- El personal operativo debe presentarse con 10 minutos de anticipación, para estar debidamente uniformados en su puesto de trabajo a la hora correspondiente.
- El personal de los centros de servicio debe presentarse con 5 minutos de anticipación, para verificar que toda la papelería, herramientas y equipo esté funcionando correctamente.
- El personal administrativo debe presentarse con 5 minutos de anticipación, para estar en su puesto de trabajo a la hora exacta.
- En casos muy calificados, a juicio del patrono, se justificarán las llegadas tardías a efecto de no aplicar la sanción correspondiente.

4.3 Amonestaciones

El no cumplir con el procedimiento se contará como llegada tardía la cual tendrá una sanción, que se describe posteriormente en la sección de amonestaciones de la política de horario de ingreso

4.4 Responsables

- Trabajador (a) cumplir con la puntualidad establecida en la política.
- Encargado del área, Jefe de departamento y/o Jefe inmediato del equipo de trabajo.
- Recursos humanos, verificar el cumplimiento de esta política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
horario de ingreso

CÓDIGO: 05RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 1
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

5. POLÍTICA DE HORARIO DE INGRESO

La política de horario de ingreso define la hora exacta en la que cada colaborador debe ingresar a las instalaciones a iniciar laborales.

5.1 Definición

Se entiende por horario de ingreso la hora en la cual cada trabajador fue contratado, agregando la política de puntualidad antes mencionada.

5.2 Procedimiento

- El departamento de Recursos humanos llevará un control semanal de los registros de ingreso que presente el biométrico.
- Para llegadas tardías o retiro en horario no establecido, deberá presentar autorización firmada por el jefe inmediato con el aval de Recursos humanos; cuando este documento no se cumpla, la garita tendrá la obligación de llamar telefónicamente al jefe para informar y para solicitar su aval para permitirle el ingreso o retiro según sea el caso, adicionalmente garita debe informar a Recursos humanos de los casos resueltos por esta vía; cuando el jefe inmediato autorice, se convierte mancomunadamente responsable de la acción.

5.3 Amonestaciones

Los ingresos fuera del horario establecido, computables al final de un mismo mes calendario, se sancionarán de la siguiente manera:

- Por dos llegadas tardías, se dará amonestación verbal.
- Por tres llegadas tardías, se dará amonestación escrita.
- Por cuatro llegadas tardías, suspensión hasta por dos días sin goce de sueldo.
- Por cinco llegadas tardías, suspensión hasta por cuatro días sin goce de sueldo.
- Por seis llegadas tardías, suspensión hasta por seis días sin goce de sueldo.
- Por más de seis llegadas tardías despido sin responsabilidad patronal.

5.4 Responsable

- Trabajador (a) cumplir con el horario de ingreso establecido en la política.
- Encargado del área, Jefe de departamento y/o Jefe inmediato del equipo de trabajo.
- Recursos Humanos, verificar el cumplimiento de esta política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
faltas

CÓDIGO: 06RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

6. POLITICA DE FALTAS

La política de faltas define

6.1 Definición

Faltas leves: Se considerará la magnitud de la falta y las implicaciones que esta represente.

Faltas graves: adicionalmente a las que establece la ley en el código de trabajo, se consideran faltas graves las siguientes:

Faltas Graves

| Inciso | Situación |
|---------------|---|
| a) | Abandonar el trabajo en horas de labor sin causa justificada o sin permiso previo del patrono o jefe inmediato. |
| b) | Trabajar en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas o estupefacientes o en cualquier otra condición anormal análoga. |
| c) | Usar los útiles, herramientas o equipo suministrados por el patrono, para objeto distinto del que normalmente estén destinados. |
| d) | Portar armas de cualquier clase, no autorizadas en la empresa, durante las horas de labor. |
| e) | Ejecución de hechos o violación a normas de trabajo que constituyan actos manifiestos de sabotaje contra el funcionamiento normal de la compañía. |
| f) | Amenazar, intimidar o agredir físicamente o verbalmente a los jefes inmediatos y/o compañeros de labores de la empresa. |
| g) | Sustraer objetos, bienes, herramientas o equipo de la empresa, sin ninguna autorización. |

6.2 Procedimiento

- Para determinar si las faltas son leves o graves, en caso hubiera duda, se analizará cada situación por separado, con intervención de Recursos humanos, con el fin de ser lo más objetivo posible.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
faltas

CÓDIGO: 06RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 2 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

6.3 Amonestaciones

- La violación a las prohibiciones indicadas en el artículo 64 del código de trabajo (literales a, b, c, d y e anotadas arriba como faltas graves) serán sancionadas con despido, siempre y cuando se haya apercibido al trabajador por escrito.
- Cuando el trabajador viole algunas de las disposiciones contenidas en el artículo 77 del código de trabajo, amerita el despido sin responsabilidad para el patrono.
- Dependiendo de la gravedad de la falta, se procederá a levantar un acta administrativa y suspender de sus labores al colaborador, hasta un máximo de 8 días. El acta deberá ser firmada por el colaborador sancionado y por su jefe inmediato, de negarse el colaborador se buscarán dos testigos que hayan presenciado la falta, de preferencia que no ocupen cargos de dirección o jefaturas.

6.4 Responsables

- Trabajador (a) que ha incumplido alguna norma.
- Encargado de área notificar al área de recursos humanos.
- Recursos humanos dar el seguimiento necesario y cumplimiento de la política.

CONSIDERACIONES

1. Toda amonestación verbal, escrita, suspensión de labores y despidos, deberán efectuarse el mismo día en que ocurra la falta o durante las siguientes 24 horas.
2. La copia de la amonestación escrita que se guarda en el expediente del colaborador, deberá llevar la firma para comprobar que efectivamente fue recibida por este.
3. Deberá quedar constancia de las amonestaciones verbales en el expediente del colaborador igualmente firmado por este.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
uniformes

CÓDIGO: 07RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 5
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

7. POLÍTICA DE UNIFORMES

La política de uniformes describe a detalle la compra, la entrega y la utilización correcta de cada uno de los uniformes en las diferentes áreas de la empresa.

7.1 Definición

Todos los colaboradores, en general, que forman parte de la organización en oficinas administrativas, servicios, planta de producción y centros de servicio deben utilizar el uniforme completo que la organización le ha designado.

Uniformes designados

| Inciso | Área de Trabajo | Uniforme |
|--------|--|--|
| a) | Personal administrativo/ jefes de agencia y vendedores de sala | Mujeres: Blusa blanca de la empresa, pantalón formal de vestir negro liso no pachucos, de cintura alta, sin ningún diseño y zapatos de vestir negros cerrados. Hombres: Camisa blanca de la empresa, pantalón formal de vestir negro liso (sin ningún diseño), calcetines negros y zapatos de vestir negros cerrados. En caso se requiera utilizar sweater debe ser color negro sin ningún diseño. |
| b) | Vendedores de ruta y supervisores | Mujeres: Blusa blanca de la empresa, pantalón de lona (sin diseños o perforaciones) y zapatos de trabajo. Hombres: Camisa blanca de la empresa, pantalón de lona (sin diseños o perforaciones) y zapatos de trabajo. |
| c) | Personal de bodega/ piloto/ comprador de repuestos/personal de producción/Jefe de Pista | Camisa polo de la empresa, pantalón de lona de la empresa y zapatos industriales con punta de acero. |
| d) | Mecánicos | Playera gris de la empresa, pantalón negro de la empresa y zapatos industriales con punta de acero. |

| | | |
|---|---|---|
|  | <p align="center">LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.</p> <p align="center">Política de: uniformes</p> | <p>CÓDIGO: 07RH FECHA: Junio 2014 PÁGINA: 2 de 5 REVISIÓN No.: 1 EDICIÓN No.: 1</p> |
|---|---|---|

| | | |
|-----------|--|--|
| e) | Conserjes | Uniforme de la empresa y zapatos bajos negros. |
| f) | Agentes de seguridad | Camisa polo de la empresa, pantalón negro de la empresa y zapatos industriales con punta de acero. |
| g) | Auxiliares de servicio/ albañil/ jardinero/pintor | Camisa rojo-negro de la empresa, pantalón de lona de la empresa y zapatos industriales con punta de acero. |
| h) | Cobradores/mensajeros | Camisa polo de la empresa, pantalón de lona y zapatos de trabajo. |

7.2 Procedimiento

Procedimiento de confección de uniformes

1. Proveedor asignado: se procede a llamar a los dos proveedores asignados, uno para el área de producción y el otro para el área administrativa (en el caso del proveedor de blusas del área administrativa se buscará de preferencia una mujer confeccionista) y se le indica que tipo de confección se necesita, así mismo que se presente a la central para recoger muestra, si esta existiera. De lo contrario seguir con el inciso 3.
2. Recibir cotización del proveedor: luego de tener la prenda ya autorizada, se procede a enviar nuevamente al proveedor vía correo electrónico, en formato de Excel, descripción talla, cantidad, para el traslado de la cotización correspondiente, al momento de tenerla se procede a trasladarla al departamento de abastecimiento para que pueda realizar la respectiva orden de compra, al tener dicha orden, nuevamente se le envía al proveedor para que inicie la confección de la prenda.
3. Si es una prenda nueva: se buscan a los proveedores existentes y a un proveedor nuevo, se le envían por correo electrónico las especificaciones de qué tipo de logo llevará, tipo de tela y colores, quien en un término de 5 días máximo, deberá presentar la respectiva muestra.
4. Presentar tres cotizaciones: luego de presentar cada uno de los proveedores su muestra, se procede a solicitarles las respectivas cotizaciones, se procede a trasladar ambas a la gerencia, para su aprobación.
5. Confirmar al proveedor, si la muestra es correcta: al tener la aprobación de la gerencia, se procede a enviar por correo electrónico la confirmación al proveedor asignado y se procede con el inciso 2.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
uniformes

CÓDIGO: 07RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 3 de 5
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

Procedimiento de solicitud de uniformes

1. Pedido anual de uniformes: Dos veces al año, mayo-noviembre, se realiza la requisición de uniformes, tanto para el área de centros de servicio, producción (bodegas, pilotos, mensajeros) y auxiliares de servicios. Se le solicita a cada jefe de área que envíe la requisición de uniformes vía Excel, la cual debe incluir, nombre completo, talla de pantalón, talla de camisa, la cantidad es definida por el departamento de Recursos Humanos, previa autorización de la Gerencia, los cuales se entregan en los meses de Junio y Diciembre.
2. Para el personal de nuevo ingreso se procede a seguir el paso procedimiento de confección de uniformes.

Procedimiento de Entrega de uniformes

1. El proveedor procede a la entrega de los uniformes en un tiempo máximo de 20 días hábiles, después del momento de haber recibido la orden de compra. El departamento de recursos humanos procede a generar el cuadro de entrega de uniformes el cual debe trasladar al departamento de contabilidad para que ellos realicen el cargo al colaborador, dicho reporte debe contener:
 - o Nombre completo
 - o Costo total de la(s) prenda(s) 50 % cargo al personal
 - o No. de cheque con el cual se liquidó el pedido
 - o Luego se procede a la entrega del uniforme según boleta de entrega.

Procedimiento del uso del uniforme

1. Se entregará uniforme a todo el personal de la corporación Llanresa.
2. Se entregará zapatos con punta de acero, media bota con suela antideslizante, los cuales forman parte del uniforme diario, para todo el personal masculino, a excepción del personal administrativo.
3. Los zapatos para el personal femenino, tacón no mayor de 8 cm, color negro, cerrados, no deportivos, en el caso de los caballeros, zapatos color negro, no deportivos.
4. Para los caballeros no se permite el uso de accesorios, collares, aretes, pulseras, anillos; el cincho a utilizar debe ser formal y apropiado sin imágenes, ni figuras (entiéndase: cuernos, calaveras, etc).



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

Política de: uniformes

CÓDIGO: 07RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 4 de 5

REVISIÓN No.: 1

EDICIÓN No.: 1

5. Es obligación de todo el personal, a quien se le asigne uniforme, utilizarlo de lunes a sábado, a excepción del personal administrativo (leer inciso 6). Durante las jornadas normales de trabajo, adecuadamente y con pulcritud.
6. Los días sábados el personal administrativo podrá asistir a laborar con jeans oscuro (sin diseños o perforaciones), blusa o camisa formal sin escotes pronunciados, ni deportivas y zapatos casuales (no se permite el uso de sandalias, ni tenis).
7. Cada colaborador que tenga asignado uniforme es responsable de su buen cuidado, si las prendas sufren deterioro por mal cuidado y el colaborador necesite blusas o camisas adicionales, pueden ser solicitados al jefe de Recursos Humanos, el colaborador asumirá el costo de la reposición de los mismos, de igual manera si le fueren robados total o parcialmente, si no se justificare esta pérdida con la respectiva denuncia.
8. No está permitido realizar alteraciones al uniforme. Si las prendas presentaren alteraciones, el costo del arreglo y/o reposición de las mismas se cargarán al colaborador.
9. Las mujeres deben utilizar la blusa por fuera del pantalón y los hombres deben utilizar la camisa por dentro del pantalón.
10. El uniforme siempre debe lucir limpio y bien planchado. Cuando se haga entrega de nuevos uniformes los antiguos deben ser entregados en el momento que recibe los nuevos.

Carné de Identificación

1. Como parte del uniforme se le asignará un carné de identificación, el cual no tendrá ningún costo la primera vez. De presentarse pérdida, robo o daño del carné de identificación, deberá informar al departamento de Recursos Humanos, el cual es el encargado de la reposición del mismo, con cargo al colaborador.
2. Bodegueros, producción y servicios, es obligatorio el uso del carné en el momento de interactuar con el cliente. Este debe ser colocado en un lugar visible y es de uso diario, si al momento de solicitar al colaborador el carné y este no lo porta, será motivo de llamada de atención porque el mismo será parte esencial del uniforme.

7.2.1 Normas de presentación personal

Por ser una empresa de servicios todo el personal deberá presentarse debidamente arreglados, limpios y con vestuario designado anteriormente.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
uniformes

CÓDIGO: 07RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 5 de 5
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

A continuación se describe las reglas generales:

1. Los caballeros no podrán usar cabellos largos ni desarreglados.
2. Deben presentarse correctamente peinados y afeitados.
3. No se les permitirá a los caballeros el uso de uñas largas.
4. El uso de bigote y/o barba deberá estar bien arreglado y recortado.
5. Las mujeres deben presentarse con maquillaje discreto.
6. No podrán usar colores en las uñas como: verdes, azules, negro, entiéndase colores llamativos.
7. Cabello: colores formales no violetas, azules, rojos intensos o colores extravagantes.
8. Cuidando siempre la imagen de la empresa.

Amonestaciones

El colaborador que no cumpla con esta política será apercibido de forma verbal la primera vez, por su jefe inmediato, y con llamada de atención escrita en la segunda ocasión.

7.4 Responsables

- Jefe del Departamento de Recursos Humanos, encargado de distribuir los uniformes, así como de canalizar todo reclamo que los colaboradores tengan al respecto y sancionar a los colaboradores que incumplan la política del uso de uniforme operativo, administrativo y el carné de identificación. Mantener inventario, para la entrega del uniforme del personal de nuevo ingreso.
- Jefes de área realizar el pedido de acuerdo a la requisición uniforme, enviada por el departamento de Recursos Humanos y velar porque el personal a su cargo cumpla con el uso del uniforme, de no ser así deberá reportarlo al departamento de Recursos Humanos para realizar las sanciones correspondientes.
- Colaboradores de todas las áreas cumplir la política a cabalidad.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
ingreso de visitantes

CÓDIGO: 08RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 1
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

8. POLÍTICA DE INGRESO DE VISITANTES

La política de ingreso de visitantes describe a detalle el procedimiento que se debe seguir cada vez que un cliente potencial o visitantes requieran ingresar a las instalaciones.

8.1 Definición

Para brindarle una óptima atención a nuestros clientes el procedimiento se llevará a cabo de una manera eficiente para que se le pueda atender a todos los que desean acceder.

8.2 Procedimiento

- Todas las personas que deseen ingresar a las instalaciones administrativas de la organización podrán hacerlo mediante previa cita, la cual será confirmada telefónicamente por los señores de seguridad en garita, con la persona que solicita.
- Todas las personas que deseen ingresar a la planta de producción de la empresa como una visita técnica podrán hacerlo mediante previa solicitud al gerente de producción, la cual será confirmada telefónicamente por los señores de seguridad en garita, con la persona que solicitan.
- Los visitantes a la planta de producción deberán llevar su casco de seguridad color amarillo, zapatos industriales con punta de acero y chaleco reflectivo color naranja, la empresa les proporcionará mascarillas y tapones para oídos. Solamente de esta forma podrán ingresar a la planta de producción.
- Todas las personas visitantes deben identificarse por medio de DPI o licencia de conducir el cual será retenido por los señores de seguridad, estos le brindarán a la persona un gafete que lo identifica como visitante.
- Al retirarse de las instalaciones los señores de seguridad le devolverán a la persona el documento de identificación y le retirarán el gafete de visitante.

8.3 Responsables

- Agentes de seguridad cumplir con el procedimiento que indica la política.
- Colaboradores del área administrativa de la empresa, notificar a las personas que requieran de su atención que puedan acceder a las instalaciones administrativas previa cita.
- Recursos humanos verificar el cumplimiento de la política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

**Política de:
uso de teléfono**

CÓDIGO: 09RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 1 de 2

REVISIÓN No.: 1

EDICIÓN No.: 1

9. POLÍTICA DE USO DE TELÉFONO

La política de uso de teléfono describe el uso de teléfono permitido y el no permitido dentro de las instalaciones.

9.1 Definición

Las líneas telefónicas que la empresa les proporciona a los colaboradores en su área de trabajo deben ser utilizadas para lo que fueron destinadas y no para uso personal.

9.2 Procedimiento

- El gerente administrativo llevará un control mensual de las líneas telefónicas de cada colaborador, con el fin de supervisar que se le esté dando el uso adecuado.
- La línea telefónica correspondiente a su área de trabajo podrá ser utilizada, además de trabajo, para emergencias o situaciones urgentes que se le puedan presentar, siempre y cuando la llamada no exceda de 5 minutos.
- Con el fin de darle la máxima prioridad a los clientes y a la labor que cada uno desarrolla, los teléfonos celulares personales no podrán ser utilizados durante labores; a excepción de emergencias y no por más de 5 minutos.
- Aquellos colaboradores que poseen teléfonos corporativos de igual manera deberán darle el uso adecuado, evitando activar back tones que no son apropiados ni armonizan con la seriedad que la empresa representa.

9.3 Amonestaciones

- El jefe inmediato de cada área amonestará verbalmente (la primera vez) a aquellos colaboradores que abandonen sus labores por brindarle atención y prioridad al celular personal. De la segunda llamada verbal en adelante, se realizará una llamada de atención escrita.
- Por cinco registros de llamadas para uso personal en el que no pueda justificar que era un asunto de emergencia o urgente, se dará amonestación verbal.
- Por más de cinco registros de llamadas para uso personal en el que no pueda justificar que era un asunto de emergencia o urgente, se le cobrará el costo de las llamadas, descontándolo de su pago salarial siguiente.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

**Política de:
uso de teléfono**

CÓDIGO: 09RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 2 de 2

REVISIÓN No.: 1

EDICIÓN No.: 1

9.4 Responsables

- Cada colaborador que tenga una línea telefónica, proporcionada por la empresa, en su área de trabajo debe darle el uso adecuado tal y como lo describe la política.
- Gerente Administrativo verificar que la política se cumpla, e informar al departamento de Recursos Humanos si existen descuentos salariales a realizar si fueran necesarios.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
acoso laboral

CÓDIGO: 10RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 1
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

10. POLÍTICA DE ACOSO LABORAL

La política de acoso laboral describe las situaciones que el colaborador puede sufrir al ser víctima de acoso y las acciones a tomar.

10.1 Definición

El acoso laboral es la acción de hostigar, conducente a producir miedo, terror, desprecio o desanimo en el trabajador afectado, hacia su trabajo, como el afecto o la enfermedad que produce en el trabajador.

10.2 Procedimiento

- Todo trabajador(a) que esté siendo víctima de acoso laboral por parte de un compañero(a), o superior, perteneciente a la misma empresa deberá reportarlo inmediatamente al Departamento de Recursos Humanos y a su jefe inmediato (en caso de que no sea este el acosador), ya sea por correo electrónico o por medio de una carta donde detalle la situación que está viviendo, si se trata de una carta debe ir dirigida al departamento de recursos humanos, firmada por la persona acosada y firmada por recursos humanos como constancia de aceptación, para proceder a tomar el curso de acción.
- Si el acosado tiene testigos y/o pruebas del acoso debe indicarlo por el medio que vaya a utilizar para reportarlo al Departamento de Recursos Humanos.
- Recursos Humanos hará las investigaciones necesarias para descubrir al acosador.

10.3 Amonestaciones

- El acosador descubierto será suspendido de sus labores sin goce de sueldo por un mes, como medida represiva.

10.4 Responsables

- Recursos Humanos, encargado de verificar el cumplimiento de dicha política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

**Política de:
acoso sexual**

CÓDIGO: 11RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 1 de 1

REVISIÓN No.: 1

EDICIÓN No.: 1

11. POLÍTICA DE ACOSO SEXUAL

La política de acoso sexual describe las situaciones que el colaborador puede sufrir al ser víctima de acoso y las acciones a tomar.

11.1 Definición

El acoso sexual es genéricamente la manifestación de una serie de conductas compulsivas de solicitud de favores sexuales, con distintas formas de proceder, dirigidas a un receptor contra su consentimiento. El acoso sexual se considera en la empresa como algo inaceptable y fuera de orden.

11.2 Procedimiento

- Todo trabajador(a) que esté siendo víctima de acoso sexual por parte de un compañero(a) o superior, perteneciente a la misma empresa, deberá reportarlo inmediatamente al Departamento de Recursos Humanos y a su jefe inmediato (en caso de que no sea este el acosador), ya sea por correo electrónico o por medio de una carta donde detalle la situación que está viviendo, si se trata de una carta debe ir dirigida al Departamento de Recursos Humanos, firmada por la persona acosada y firmada por Recursos Humanos como constancia de aceptación, para proceder a tomar el curso de acción.
- Si el acosado tiene testigos y/o pruebas del acoso, debe indicarlo por el medio que vaya a utilizar para reportarlo al Departamento de Recursos Humanos.
- Recursos humanos hará las investigaciones necesarias para descubrir al acosador.

11.3 Amonestaciones

- El acosador será despedido de sus labores sin responsabilidad patronal y notificado al Ministerio de Trabajo.

11.4 Responsables

- Recursos Humanos, encargado de verificar el cumplimiento de esta política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
trabajo infantil

CÓDIGO: 12RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 1
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

12. POLÍTICA DE TRABAJO INFANTIL

La política de trabajo infantil prohíbe la contratación de los menores de edad y describe las únicas situaciones en las que a los menores de edad se les permite estar laborando en la empresa.

12.1 Definición

El trabajo infantil es una actividad, remunerada o no, ejecutada por niños menores de 14 años, lo cual está totalmente prohibido en el Código de trabajo.

12.2 Procedimiento

- La empresa ha acordado no permitir el ingreso laboral de personas menores de 18 años, por lo que queda prohibido llevar a cabo la contratación a estos menores.
- En caso de que los menores de 18 años soliciten realizar prácticas, previo a graduación de secundaria, independientemente de la carrera que cursen, deberán enviar su papelería completa incluyendo la carta por parte de la institución solicitando la aceptación del estudiante para realizar prácticas. Los expedientes de los estudiantes serán analizados y los estudiantes serán entrevistados para verificar la información e identificar si son aptos para el trabajo a desempeñar dentro de la organización.

12.3 Responsables

- Recursos Humanos encargado de velar por el cumplimiento de esta política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
contratación de personal

CÓDIGO: 13RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 4
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

13. POLÍTICA DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL

La política de contratación de personal describe el procedimiento a seguir al realizar una nueva contratación de personal.

13.1 Definición

Contratación: procedimiento administrativo en el que se designa a una persona con quien se va a celebrar un contrato.

Contrato individual de trabajo: sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (colaborador) queda obligada a prestar a otra (Patrono), sus servicios personales, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma, en el cual se especifican las funciones del puesto, las prestaciones económicas a que es acreedor y el tiempo de vigencia del mismo, el documento deberá ser firmado por el representante legal de la empresa y el colaborador. **(Ver política de Prestaciones).**

Inducción: está conformada por la inducción de la empresa, Inducción al puesto a desempeñar.

Inducción de la empresa: está orientada a que el nuevo colaborador conozca sobre las áreas importantes de la misma.

Puesto administrativo: personal que desempeña sus funciones en las áreas de: gerencia, jefe de área, contabilidad, créditos y cobros, recepción, logística, estudios, informática, auditoría, recursos humanos y tele-mercadeo.

Puesto operativo: personal que desempeña sus funciones en las áreas de producción, arme y desarme.

Puesto de ventas: personal que desempeña sus funciones como: supervisor, jefe de agencia, vendedor de sala.

Puesto de Servicio: personal que desempeña sus funciones como jefe de pista, mecánicos.

13.2 Procedimiento

Convocatoria plazas disponibles (reclutamiento): se realizará una convocatoria de plazas ya sea por medios electrónicos, prensa, entre otros. Los aspirantes deberán llenar la solicitud por medio electrónico o mandar su currículo completo.

Proceso de selección de personal: El Departamento de Recursos Humanos analizará cada expediente y seleccionará entre ellos a tres, los cuales se les comunicará vía telefónica que se presenten con su papelería completa a la empresa en un día y hora determinados.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
contratación de personal

CÓDIGO: 13RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 2 de 4
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

El jefe del Departamento de Recursos Humanos entrevistará a los aspirantes y anotará todo lo que considere importante, luego el jefe de área de la plaza a la cual están aplicando los entrevistará; por último se les indicará que se les llamará en caso de confirmar el puesto.

Llamar al candidato para confirmar plaza: luego de finalizar el proceso de selección y determinar quién es la persona idónea para ocupar la plaza vacante, se procede a comunicar al aspirante que las pruebas a las que se sometió fueron satisfactorias, por lo que se le confirma que la plaza le ha sido asignada y se le indica la fecha, hora y lugar de presentación para iniciar el proceso de inducción.

Inducción general sobre la empresa: esta inducción es impartida, por el encargado de recursos humanos, la misma permite dar a conocer al colaborador datos generales de la empresa.

- Saludo de bienvenida
- Historia de Llanresa
- Visión
- Misión
- Valores
- Filosofía
- Jornadas de trabajo
- Días de descanso
- Prestaciones

Nuestras operaciones: esta inducción es impartida, por la Gerencia Financiera, incluye:

- Líneas de negocio
- Que ofrece la empresa
- Hacia dónde va
- Los departamentos de la empresa

Realizar inducción para el puesto asignado: Se refiere a la introducción al puesto, la inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo, esta es impartida por los jefes de área. Si el colaborador está asignado a un puesto de ventas se procede a realizar la inducción técnico cognoscitiva.

- Capacitación en llantas
- Área de servicios
- Logística
- Producción



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
contratación de personal

CÓDIGO: 13RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 3 de 4
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

- Manejo de productos

Inducción Uso del sistema

- Aspectos generales
- Conexiones y hardware
- Ejercicios de compras y área de ventas
- Producción
- Créditos y cobros
- Finanzas y contabilidad
- Ejercicios prácticos

Capacitación en vivo: se asigna al colaborador 2 días a un puesto en alguna agencia asignada, para poner en práctica lo aprendido. Si el colaborador está asignado a un puesto administrativo, operativo o de servicio, se realiza la inducción general sobre la empresa y la inducción al puesto, es impartida directamente por el jefe del área al que fue asignado.


Informar al colaborador que estará en prueba 2 meses: se le notifica que durante los dos meses siguientes, estará a prueba, será ingresado en una planilla temporal, al finalizar el tiempo establecido, el jefe de área trasladará la información al Departamento de Recursos Humanos si el colaborador cumplió o no, con las expectativas del puesto, si es afirmativo se procede a trasladar el expediente para ser asignado a la planilla general, se le asigna el código del empleado, el cual será el que lo identifique durante todo el tiempo que labore en la Empresa, a partir de la fecha de confirmación se ingresa a la planilla de IGSS. **(Ver política de Prestaciones).**

Presentar a la persona contratada en el área asignada: luego de finalizada las respectivas inducciones, se procede a presentar al colaborador, según el área asignada.

- **Puesto Administrativo:** se realiza la presentación a todo el personal administrativo de la empresa.
- **Puesto operativo:** se realiza la presentación del nuevo colaborador únicamente a los jefes de área relacionados con el puesto.
- **Puesto de ventas y servicios:** se realiza la presentación del nuevo colaborador a todo el personal del centro de servicio en donde ocupará la plaza.

13.3 Responsables

- El jefe de recursos humanos es responsable de realizar el proceso completo de contratación de personal, la inducción a la empresa y al ambiente laboral, así como mantener permanentemente el respectivo seguimiento. Crear los mecanismos

| | | |
|--|---|--|
|  | LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A. Política de: contratación de personal | CÓDIGO: 13RH FECHA: Junio 2014 PÁGINA: 4 de 4 REVISION No.: 1 EDICION No.: 1 |
| <p>necesarios para mantener un ambiente agradable de trabajo, para que cada colaborador se sienta identificado y motivado desde su incorporación a la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none">• Un jefe de departamento específico es responsable de realizar la inducción al puesto asignado, retroalimentar al departamento de recursos humanos, en cuanto a las necesidades de capacitación que sean detectadas en el proceso. | | |



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

**Política de:
despidos**

CÓDIGO: 14RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 1 de 2

REVISIÓN No.: 1

EDICIÓN No.: 1

14. POLÍTICA DE DESPIDOS

La política de despidos describe el procedimiento que la ley exige al realizar el despido de un colaborador o que este renuncie a la relación laboral.

14.1 Definición

Un despido es la acción a través de la cual un empleador da por finalizado unilateralmente un contrato laboral con su empleado. Según el artículo 102 inciso s) de la Constitución Política de la República, si el empleador no probare la justa causa del despido, debe pagar al trabajador a título de daños y perjuicios un mes de salario si el juicio se ventila en una instancia, dos meses de salario en caso de apelación de la sentencia y si el proceso durare en su trámite más de dos meses, deberá pagar el cincuenta por ciento del salario del trabajador, por cada mes que excediere el trámite de ese plazo, hasta un máximo, en este caso, de seis meses.

La ley establece casos de despido justificado, para dar por terminada la relación laboral con un trabajador.

Según artículo 77. Son causas justas que facultan al patrono para dar por terminado el contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte: las que indica desde el inciso a) al k). Y el artículo 79. Del Código de Trabajo indica que son causas justas que facultan al trabajador para dar por terminado su contrato de trabajo, sin responsabilidad de su parte esto lo establece desde el inciso a) al k).

Es entendido que siempre que el despido se funde en un hecho sancionado también por las leyes penales, queda a salvo el derecho del patrono para entablar las acciones correspondientes ante las autoridades penales comunes. La renuncia voluntaria es otra forma de terminar la relación laboral, sin responsabilidad por parte del patrono.

Indemnización: si un patrono desea terminar una relación laboral y no hay causa justificada, deberá indemnizar al trabajador, con un sueldo mensual por cada año de trabajo y si es menor al año, se debe pagar en forma proporcional.

LAS CONSECUENCIAS DEPENDEN SI LA TERMINACIÓN LABORAL FUE A CAUSA DE UN DESPIDO O UNA RENUNCIA

Despido

Indemnización: un salario por año

Aguinaldo proporcional

Bono 14 proporcional

Renuncia

No debe pagar Indemnización

Aguinaldo proporcional

Bono 14 proporcional



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

**Política de:
despidos**

CÓDIGO: 14RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 2 de 2

REVISION No.: 1

EDICIÓN No.: 1

Vacaciones proporcionales

Vacaciones proporcionales

Días pendientes de pago

Días pendientes de pago

14.2 Procedimiento

- Cuando un jefe de área tome la decisión de despedir a un colaborador, debe comunicar al jefe de recursos humanos la acción tomada, adjuntando por escrito las razones por las cuales está despidiendo al colaborador ya sean estas: llamadas de atención, errores en el trabajo, robo, etc. Si la razón de despido fuera justificada, el patrono no tiene responsabilidad con el colaborador, únicamente se procede a pagar lo que tenga pendiente como: días pendientes de pago, vacaciones pendientes, aguinaldo proporcional y bono 14 proporcional.
- Si la razón de despido fuera injustificada se analizará la situación, el jefe de área con el jefe de recursos humanos para reconsiderar el despido del colaborador, se tomará una decisión a criterio de ambos. Si al analizar la situación se tomará la decisión de despido injustificado, el patrono tiene responsabilidad con el colaborador y se procede a pagar la indemnización por despido.
- El jefe de recursos humanos junto con el jefe de Área deben comunicarle al colaborador por escrito indicándole la causa del despido, el colaborador debe firmar de enterado.

14.3 Responsables

- Es responsabilidad del jefe de recursos humanos hacer cumplir esta política.
- Es responsabilidad del jefe de área informar al jefe de recursos humanos acerca de las situaciones que se puedan dar con los colaboradores.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
préstamos

CÓDIGO: 15RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 1
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

15. POLÍTICA DE PRÉSTAMOS

La política de préstamos describe el procedimiento que el colaborador debe realizar en el momento de solicitar un préstamo a entidad bancaria, intermediando la empresa.

15.1 Definición

Un préstamo es una operación mediante la cual una entidad financiera (banco u otra entidad financiera) pone a disposición una cantidad determinada de dinero mediante un contrato. Tras la concesión del préstamo, junto con el capital facilitado con el préstamo, se adquiere la obligación de devolver ese capital en un plazo de tiempo establecido además de unas comisiones e intereses acordados con la entidad financiera durante la negociación del préstamo. Por regla general, la devolución del dinero prestado, se realizará en un número de cuotas mensuales que incluirán las comisiones y los intereses estipulados en el contrato.

15.2 Procedimiento

La empresa ha realizado convenios con diferentes entidades financieras con el fin de brindarles a los colaboradores una ayuda para que puedan solventar las diferentes necesidades que puedan tener.

- Los colaboradores que estén interesados en obtener un préstamo con la entidad financiera que la empresa tiene convenios, deberá avocarse al jefe de recursos humanos para que se pueda dar aviso al asesor de préstamos y así pueda informarle al colaborador sobre la tasa de interés y los requisitos que debe cumplir.
- Si el colaborador considera aceptables todos los requerimientos de la entidad financiera y la entidad admite la solicitud de préstamo, entonces al colaborador se le descontará mensualmente una cantidad fija de su salario para abono de su préstamo.

15.3 Responsables

- El jefe de recursos humanos debe comunicar a los colaboradores sobre las facilidades de los préstamos que se ofrecen, debe verificar porque esta política se cumpla.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
capacitación

CÓDIGO: 16RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 3
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

16. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN

La política de capacitación indica el procedimiento que el jefe de recursos humanos debe realizar para definir tanto los temas, como fechas, grupos de capacitación contribuyendo a la mejora continua del desempeño del personal y a la competitividad de la empresa.

16.1 Definición

Capacitación o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

16.2 Procedimiento

- **Detección de necesidades:** uno de los pasos a realizar para poder determinar un programa de capacitación es detectar las necesidades que cada uno de los colaboradores posee, para el desempeño correcto de sus actividades diarias.
- Posteriormente se efectúan los Diagnósticos de necesidades de competencia en cada una de las áreas con los jefes de área y el jefe de recursos humanos. Tomando en cuenta el descriptor de habilidades del puesto y lo que domina cada uno de los colaboradores.
- **Definición de Objetivos:** lo que se quiere también es establecer qué conocimientos se les proporcionará o qué actitudes se buscan; es necesario establecer con precisión la conducta deseada y las condiciones en que debe producirse de la manera más clara, alcanzable y medible. Esto sirve como norma que permitirá evaluar el rendimiento individual y el programa. Los objetivos deben especificar quién, qué, para cuándo, bajo qué condiciones, cómo medirlos y a qué costo en tiempo y/o dinero.
- **Evaluación del desempeño:** El jefe de área debe realizar la evaluación del desempeño y habilidades de su personal anualmente en donde el empleado es evaluado de acuerdo al desempeño laboral, respecto a las metas personales, corporativas, y de área previamente concertadas entre evaluador y evaluado, las metas deben ser: medibles, cuantificables y verificables. Para cada período el jefe de recursos humanos dará los lineamientos y entrenamiento corporativo correspondiente.
- **Plan de capacitación:** el jefe de recursos humanos en base a la información recabada en la detección de necesidades de competencias elabora el plan anual de capacitación, que debe ser aprobado por la Dirección Comercial y/o Gerencia Administrativa.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

**Política de:
capacitación**

CÓDIGO: 16RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 2 de 3

REVISIÓN No.: 1

EDICIÓN No.: 1

- Posteriormente se comunica al personal por parte del Departamento de Recursos Humanos y por el jefe de área.

El programa de capacitación puede ser modificado por el Jefe de área según se presente las necesidades en las áreas o en el proceso de capacitación de acuerdo a:

- Personal de nuevo ingreso o promovido internamente dentro de la empresa que haya pasado por su programa de inducción.
- Conocimiento de nuevos productos y/o manejo de nuevos equipos.
- Personal no asistente o personal que repruebe los cursos (cuando aplique).
- Reprogramaciones, cancelaciones y cursos no satisfactorios.

Todo curso que no esté dentro del plan anual de capacitación autorizado y que se requiera debe ser solicitado por el jefe de área en el formato correspondiente, al jefe de recursos humanos para su autorización, posteriormente se actualiza el programa de capacitación correspondiente a cada área, en caso de que sea autorizado.

El jefe de área procede a inscribir a sus empleados en el Departamento de Recursos Humanos para los eventos de capacitación contemplados en el plan anual, con una semana de anticipación. Se procederá a preseleccionar al instructor (interno o externo) el cual será autorizado por la Dirección Comercial y/o Gerencia Administrativa.

Posteriormente se coordina la preparación del material y recursos necesarios para la capacitación en base a la solicitud del instructor designado.

- Lugar donde se impartirá la capacitación.
- Material audiovisual, didáctico.
- Transporte (cuando aplique).
- Alimentación (cuando aplique).
- Listado de asistentes.
- Evaluaciones del rendimiento de los participantes (cuando aplique).

De acuerdo a la planificación de la capacitación, el instructor la desarrolla en el tiempo estipulado, registrándose cada participante en la lista de asistencia, tanto del capacitador como el de la empresa. Cuando una capacitación contenga aspectos a ser evaluados, el instructor trasladará los resultados procesados de dicho curso al Departamento de Recursos Humanos.

16.3 Responsables

- El jefe de recursos humanos encargado elaborar el plan anual de **diagnóstico de necesidades de competencia** al personal existente, de nuevo ingreso y al que es



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.

**Política de:
capacitación**

CÓDIGO: 16RH

FECHA: Junio 2014

PÁGINA: 3 de 3

REVISIÓN No.: 1

EDICIÓN No.: 1

promovido internamente. Diseñar el **plan anual de capacitación** al puesto del personal existente, de nuevo ingreso y al que es promovido internamente.

- El jefe de área (cualquiera que esta sea) es responsable de participar con el jefe de recursos humanos en el diagnóstico de necesidades de competencias de todo el personal. Comunicar al personal existente el plan de capacitación anual de su área. Realizar la **evaluación del desempeño y habilidades** de su personal anualmente. Completar la documentación que se requiera para gestión de la capacitación.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
equipo de protección personal

CÓDIGO: 17RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

17. POLÍTICA DE EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL

La política de equipo de protección personal se refiere al equipo que la empresa le brinda al colaborador en las áreas de seguridad que se requiera. El personal es responsable del cuidado de este equipo.

17.1 Definición

Es todo el equipo que la empresa le brinda al personal operativo para protegerlo de los riesgos a los que puede estar expuesto en la planta de producción o bodega; el equipo incluye: casco, zapatos industriales punta de acero, guantes, lentes de seguridad, tapones para oídos, mascarilla y cinturón.

17.2 Procedimiento

- Todo el personal operativo de planta debe utilizar de manera correcta todo el equipo de protección que la empresa le proporciona: casco color rojo, zapatos industriales punta de acero, guantes, lentes de seguridad, tapones para oídos, mascarilla y soporte lumbar, según la operación que realice; siempre que se encuentren en labores dentro de la planta de producción.
- El gerente de producción y el jefe de planta deben utilizar el mismo equipo con la diferencia del casco color blanco.
- Todo el personal de mantenimiento deben utilizar el equipo (mascarilla, casco, zapatos con punta de acero, tapones, guantes y soporte (en algunos casos)) con la diferencia del casco, que es de color verde.
- Todo el personal de servicios deben utilizar el equipo (soporte lumbar, guantes, casco, zapatos con punta de acero) con la diferencia del casco que es de color azul.
- Cualquier persona sea trabajador interno, externo o visitante, que no trabaje en la planta de producción o en área de servicios, siempre que quiera acceder a ella deberá utilizar el equipo de protección (casco, zapatos industriales con punta de acero, tapones para oídos) correctamente como medida de seguridad. Con la diferencia del color del casco amarillo.
- Todo el personal de bodega debe utilizar de manera correcta todo el equipo de protección (soporte, zapatos industriales con punta de acero, guantes) que la empresa le proporciona siempre que se encuentre en labores.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
equipo de protección personal

CÓDIGO: 17RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 2 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

- Todo el personal (mecánicos, jefe de pista) de centros de servicio debe utilizar de manera correcta el equipo de protección (zapatos industriales con punta de acero y guantes (según sea necesario))

17.3 Responsables

- Recursos humanos encargados de proporcionarle a los trabajadores de las áreas antes mencionadas todo el equipo de protección personal necesario para llevar a cabo su labor.
- Gerente de producción, Jefe de planta, bodega y centros de servicio encargados de verificar que todo su equipo de trabajo utilice el equipo de protección personal necesario para realizar su labor de manera segura; mensualmente los jefes de planta, bodega y centros de servicio deberán pasar un reporte a recursos humanos de los trabajadores que rehúsan utilizar su equipo y el número de veces que les han llamado la atención por dicho asunto.
- Trabajadores de planta, bodega y centros de servicio, actuar responsablemente utilizando el equipo que la empresa les proporciona con el fin de resguardar su vida.

17.4 Amonestaciones

- El trabajador que aparezca dos veces en el listado del mes, se le dará amonestación verbal.
- El trabajador que aparezca tres veces en el listado del mes, se le dará amonestación escrita.
- El trabajador que aparezca cuatro veces en el listado del mes, se le dará suspensión hasta por dos días sin goce de sueldo.
- El trabajador que aparezca cinco veces en el listado del mes, suspensión hasta por cuatro días sin goce de sueldo.
- El trabajador que aparezca más de cinco veces en el listado del mes, firmará una orden donde se especificará que la empresa no se hace responsable, si al trabajador le ocurre algún accidente debido a que no utilizaba su equipo de protección personal y se le suspenderá 6 días sin goce de sueldo.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
parqueo

CÓDIGO: 18RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 1
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

18. POLÍTICA DE PARQUEO

La política de parqueo se refiere al espacio que se le asigna a los colaboradores que poseen vehículo para el estacionamiento correcto de los mismos, en horario de labores.

18.1 Definición

El parqueo que la empresa les proporciona a los colaboradores debe ser utilizado en horario laboral.

18.2 Procedimiento

- Los colaboradores que ya tienen asignado un espacio propio en el parqueo, deben parquearse de retroceso dentro del espacio delimitado.
- Los colaboradores que no tienen asignado un espacio propio en el parqueo, pueden utilizar los espacios delimitados que se encuentran al final de la bodega, de igual forma parquearse de retroceso dentro del espacio delimitado.
- El parqueo principal tiene 3 espacios identificados que deben ser utilizados únicamente por visitantes, los cuales luego de identificarse en garita con los señores de seguridad, deberán parquearse de retroceso dentro del espacio delimitado.

18.3 Responsables

- Cada colaborador que tenga acceso al parqueo, debe darle el uso adecuado tal y como lo describe la política.
- Personal de garita, encargados de verificar que la política se cumpla.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
tiempo extraordinario

CÓDIGO: 19RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 1
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

19. POLÍTICA DE TIEMPO EXTRAORDINARIO

La política de tiempo extraordinario se refiere al pago de tiempo extra laboral a los colaboradores que necesariamente deben trabajar más del tiempo establecido en el contrato.

19.1 Definición

El tiempo extraordinario es el tiempo que el colaborador ocupa para terminar su trabajo luego de la jornada establecida en su contratación. Para que el tiempo extraordinario se pueda pagar debe cumplir con lo siguiente:

- El tiempo extraordinario siempre debe ser autorizado y ordenado por el jefe inmediato, no depende de la voluntad del trabajador.
- El tiempo extraordinario debe obedecer a las necesidades de la empresa.
- El límite de tiempo extraordinario es de 9 horas a la semana.
- El tiempo extraordinario se pagará al 1.5 del valor de la hora de trabajo normal.
- El tiempo extraordinario más el tiempo ordinario no deben exceder un total de 12 horas diarias, como lo establece el código de trabajo.

19.2 Procedimiento

- El jefe inmediato debe reportar al Departamento de Recursos Humanos el total de horas extras que sus trabajadores realizaron.
- Recursos humanos se encargará de pagar las horas extras siempre y cuando cumplan con las condiciones anteriores.

19.3 Responsables

- Recursos humanos encargado de verificar el cumplimiento de esta política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
seguridad industrial

CÓDIGO: 20RH
FECHA: Junio 2014
PAGINA: 1 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

20. POLÍTICA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

La política de seguridad industrial se refiere a las condiciones de seguridad que se deben cumplir en los lugares críticos de la empresa para evitar accidentes, entendiéndose la planta de producción, rampa y pista de talleres.

20.1 Definición

La seguridad industrial de la organización se encarga de prevenir los accidentes en la planta de producción de reencauche, bodega y centros de servicio. Esta requiere de protección de los trabajadores, entendiéndose: vestimenta, equipo, monitoreo médico, implementación de controles técnicos y la formación vinculada al control de riesgos.

20.2 Procedimiento

- Cada vez que el personal (todos) o visitantes ingresen a egresen de las instalaciones de la organización, deberán hacerlo por los encaminamientos señalizados y respetando las normas de seguridad, con el fin de prevenir algún accidente debido al tráfico pesado que existe en la pista, parqueos y área de rampa.
- Capacitar a todo el personal en seguridad industrial, primeros auxilios, uso de extintores y plan de acción en caso de incidentes naturales.
- En el caso del personal operativo de la planta de reencauche, personal de centros de servicio y personal de bodega, además de capacitar en lo anterior se debe capacitar en el uso de equipo de protección personal.
- Proporcionar al personal operativo de planta, personal de centros de servicio y personal de bodega todo el equipo necesario, tal y como lo describe la política de equipo de protección personal.
- Realizar un análisis de riesgos en la planta de producción, centros de servicio y bodega, para implementar controles técnicos y control de riesgos.
 - En caso de algún incidente natural, y/o accidente, el equipo de la planta debe abocarse inmediatamente con el ingeniero de planta o el jefe de planta, el equipo de bodega abocarse inmediatamente con el encargado de bodega, personal del centro de servicio con el jefe de agencia y así cada una de las áreas abocarse con su jefe inmediato, para seguir instrucciones y poner en marcha el plan de acción en caso de incidentes naturales (previamente diseñado) o acciones para solucionar el accidente.
- Todos los accidentes o incidentes naturales ocurridos dentro de la organización (en cualquiera de las áreas) deben documentarse y archivar.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
seguridad industrial

CÓDIGO: 20RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 2 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

- Como parte de seguridad industrial cada área operativa de planta de producción, bodega y pista, deberán tener señalizadas las áreas exclusivas para trabajadores y visitantes, delimitando áreas transitables y no transitables, rotulando las precauciones que se deben tomar y colocarlas en un lugar estratégico y visible para todos; señalar en las áreas de trabajo el equipo de protección que se debe utilizar tanto para visitantes como para personal operativo.
- Las herramientas que utilizan en cada área de trabajo deberán estar ubicadas en un lugar sin riesgo y deberán ser almacenadas de forma limpia y ordenada al final de la jornada, recordando que antes de empezar labores deberán verificar que la herramienta se encuentre en perfectas condiciones (tal y como lo dejaron un día anterior). Recordar que deben apagar y desconectar todo el equipo eléctrico posible cada vez que finalicen labores para evitar accidentes.
- En el caso de los centros de servicio los clientes que están esperando la entrega de sus vehículos deben estar en un área asignada en donde no corran ningún riesgo.

20.3 Responsables

- El gerente administrativo, recursos humanos y el ingeniero de producción se encargarán de programar las capacitaciones en seguridad industrial y equipo de protección personal, además de verificar que el personal haga uso de su equipo de protección. Y deberán verificar el cumplimiento de cada punto de esta política.
- Recursos humanos proporcionará el equipo de protección personal a los trabajadores que trabajen en dichas áreas.
- Jefes de las áreas antes mencionadas exigir y facilitar los medios al personal para el cumplimiento de esta política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
evaluación del desempeño

CÓDIGO: 21RH
FECHA: Junio 2014
PAGINA: 1 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

21. POLÍTICA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La política de evaluación de desempeño se refiere a las técnicas utilizadas al evaluar el desempeño de los diferentes grupos que conforman la empresa.

21.1 Definición

Es un proceso por el cual la organización medirá la contribución que le aporta un colaborador. A través de esta se mejora el desempeño mediante la retroalimentación. Es aquí cuando el desempeño del empleado se evalúa y discute completamente a detalle, con el supervisor comunicando las fortalezas y debilidades observadas en el empleado y también identificando las oportunidades de desarrollarse profesionalmente. En la mayoría de los casos, la evaluación de desempeño se completa trimestral o anualmente.

Retroalimentación de 360 grados, en este escenario, quien conduce la evaluación, como el jefe de recursos humanos, entrevista al jefe de un empleado, compañeros y clientes. Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador.

Manejo por objetivos, es otro método moderno de evaluación del desempeño. Esta técnica fue promovida por primera vez en la década de 1950 por el teórico de manejo Peter Drucker. Este método requiere que un jefe y un empleado estén de acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecida. Una vez que la meta está establecida, la responsabilidad recae sobre el jefe para dirigirse hacia el objetivo.

Escala de calificación, es un tipo alternativo de evaluación del desempeño. Esta metodología requiere que el empleado desarrolle un sistema de calificación a profundidad similar a la forma en que los estudiantes son evaluados en la escuela. Esta escala, se utiliza entonces para evaluar el éxito del empleado dentro de una variedad de áreas, tales como establecimiento de habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación. Existe regularmente una calificación mínima que puede obtener el empleado para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito. Aquellos que no cumplen con esa calificación son frecuentemente colocados en un plan de mejora de desempeño.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
evaluación del desempeño

CÓDIGO: 21RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 2 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

Este método es visto por algunos teóricos de manejo como una forma equitativa de medir el desempeño individual.

21.2 Procedimiento

- Los jefes de agencia y encargados de área se reunirán con el jefe de recursos humanos donde se analizarán los tres métodos de evaluaciones de desempeño para determinar cuál de los tres es el adecuado.
- De tomarse el método 360 grados se enlistarán los diferentes aspectos que se desean evaluar de los colaboradores, determinar el tiempo periódico de evaluación y diseñarán las evaluaciones dependiendo del puesto de trabajo. Aquí se diseñará la evaluación de jefe a empleado. El departamento de recursos humanos diseñará las evaluaciones de desempeño que realizarán los colaboradores a sus jefes, las evaluaciones que realizarán entre compañeros, en el caso de los centros de servicio los jefes se reunirán con el jefe de ventas para diseñar la evaluación de cliente a empleado.
- De tomarse el método de manejo por objetivos, (que sería conveniente en los casos de los centros de servicio), cada agencia debe establecer una meta en base a sus ingresos registrados tres meses anteriores aumentando un 10%, y que cada agencia idee un plan estratégico de cómo aumentar sus ventas dejando por escrito todas las acciones que harán.
- De tomarse el método de escala de calificación, se aplicará durante las capacitaciones como evaluación final. Para verificar el aprendizaje adquirido de las capacitaciones y la mejora de las habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación.
- En base a los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño se aplicará un plan de incentivos y/o penalizaciones.

21.3 Responsables

- Recursos humanos encargado de programar las fechas para dichas evaluaciones y verificar el cumplimiento de la política.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
reconocimientos

CÓDIGO: 22RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 1
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

22. POLÍTICA DE RECONOCIMIENTOS

La política de reconocimientos se refiere a los premios o beneficios que el colaborador podrá adquirir si su progreso en las evaluaciones de desempeño ha sido satisfactorio y llena las expectativas del jefe inmediato.

22.1 Definición

El reconocimiento es uno de los grandes satisfactores del ser humano que distingue: la iniciativa, el valor, la perseverancia y el esfuerzo. El reconocimiento a un trabajo bien hecho es el mejor incentivo para el buen desempeño del empleado.

22.2 Procedimiento

- Los reconocimientos los dará el jefe de recursos humanos junto al jefe de área y se darán en diferentes formas: verbales, promociones de puesto, premios, regalos, etc. La forma en la que se darán los reconocimientos se determinará desde antes de hacer las evaluaciones de desempeño; y en el desarrollo de las mismas se informará a los colaboradores de los reconocimientos, esto como medio de incentivo para ellos.

22.3 Responsables

- Jefe de recursos humanos junto al Gerente Administrativo planificar y determinar el tipo de reconocimientos que se darán.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
salud e higiene ocupacional

CÓDIGO: 23RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 1 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

23. POLÍTICA DE SALUD E HIGIENE OCUPACIONAL

La política de salud e higiene ocupacional se refiere al cuidado que la empresa brinda a sus colaboradores procurando el control de accidentes y enfermedades que produce el trabajo que realizan.

23.1 Definición

Salud e higiene ocupacional: es el conjunto de actividades asociado a disciplinas variadas, cuyo objetivo es proveer, promover y proteger la salud física y mental de los trabajadores, mediante las condiciones adecuadas de trabajo buscando controlar accidentes y enfermedades mediante la reducción de las condiciones de riesgo.

23.2 Procedimiento

- **Anticipación:** prever los riesgos potenciales para la salud provenientes de todos los procesos de trabajo, máquinas, herramientas, materiales, etc. Y tomar las medidas necesarias para prevenirlos.
- **Reconocimiento:** identificar agentes y factores peligrosos, reales o potenciales, en las áreas de trabajo y los efectos nocivos que pueden tener en los trabajadores.
- **Evaluación:** valorar los riesgos identificados y en base a esa valoración clasificarlos como puntos críticos para su posterior corrección o eliminación.
- **Prevención y control:** diseñar e implementar las medidas de prevención y control para los riesgos que han sido evaluados y que deben ser mitigados. Estas medidas deben ser supervisadas y evaluadas periódicamente.

Según el artículo No. 1 del Acuerdo de Gerencia No. 1432 del IGSS, hace mención que “Toda empresa Industrial o agrícola que cuente con más de 75 trabajadores, deberá contar con el equipo de clínica indispensable para prestar primeros auxilios y por lo menos un enfermero o enfermera a su servicio durante las horas de trabajo, siendo este personal debidamente adiestrado, organizándolo de tal manera que pueda atender casos de jornada nocturna, así como asegurar en los casos que lo ameriten, el pronto traslado a centros hospitalarios.” Por lo que la organización debe contar con una clínica de enfermería que pueda solventar situaciones inmediatas que se puedan dar dentro de labores, de esta manera se reduciría el número de permisos de asistencia al IGSS (minimizando así el tiempo perdido) y solo en casos que lo ameritan la enfermería de la clínica podría referir al colaborador al IGSS.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
salud e higiene ocupacional

CÓDIGO: 23RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 2 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

23.3 Responsables

- Gerente administrativo, recursos humanos y gerente de producción encargados de realizar los análisis correspondientes a la política y verificar su cumplimiento.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
prestaciones laborales

CÓDIGO: 24RH
FECHA: Junio 2014
PAGINA: 1 de 3
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

24. POLÍTICA DE PRESTACIONES LABORALES

La política de prestaciones laborales se refiere a los beneficios de ley que el colaborador recibe junto con su sueldo.

24.1 Definición

Las prestaciones laborales son beneficios complementarios al sueldo que las empresas otorgan a sus colaboradores tales como: salarios mínimos, bonificaciones, vacaciones, jornadas de trabajo, que norman las leyes en Guatemala y a las que todo colaborador de la empresa tiene derecho.

24.2 Procedimiento

Este procedimiento aplica a todos los colaboradores de las empresas de la corporación Llanresca; incluye prestaciones ordinarias de conformidad con las leyes laborales del país, prestaciones extraordinarias que la empresa establezca, fechas que se utilizan como base de cálculo, fechas en que se realizan los pagos, mecanismos de cálculo, y todo lo relativo a sus mecanismos de pago y liquidación, para que tengan el conocimiento de cómo se procede al cálculo y pago de sus prestaciones o a que tiene derecho el trabajador cuando renuncia o cuando lo despiden, su vigencia es indefinida, obligatoria e inmediata, luego de la aprobación por parte del consejo de administración.

Bonificación Incentivo: esta bonificación no incrementa el valor del salario para el cálculo de indemnizaciones o compensaciones por tiempo servido, ni aguinaldos, salvo para cómputo de séptimo día, que se computará como salario ordinario. El monto de la bonificación incentivo que se creó a favor de todos los trabajadores del sector privado del país fue de Q 250.00, que deberán pagar sus empleadores junto al sueldo mensual devengado, esta bonificación no afecta los derechos adquiridos de los trabajadores.

Aguinaldo: esta es otra bonificación anual, a la que tiene derecho todo trabajador desde el primer día que inicia su relación laboral. Es equivalente a un salario mensual por un año de trabajo. Se debe pagar el 50% en el mes de diciembre de cada año y el 50% restante en el mes de enero de cada año. Si el trabajador a laborado menos de un año debe pagarse en forma proporcional.

Bono 14: se constituye en un salario 14, tomando en cuenta que el aguinaldo es el salario no. 13, es una prestación laboral obligatoria para todo patrono tanto del sector privado como público y se constituye en otorgar un sueldo o salario ordinario a todo trabajador, siempre que tenga un período completo o la parte proporcional



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
prestaciones laborales

CÓDIGO: 24RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 2 de 3
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

cuando es menos. Para el cálculo de dicha prestación se toma como base el promedio de los sueldos o salarios ordinarios devengados por el trabajador en el año, el cual termina en el mes de junio de cada año. (Artículo 2 de la ley). Según el artículo 4 de la ley, se debe utilizar para el cálculo de la indemnización, se debe tomar en cuenta el monto de la bonificación anual devengada por el trabajador, en la proporción correspondiente a seis meses de servicios o lo proporcional si fuera menor. La fecha máxima para hacerse efectivo según la ley es el día quince de julio de cada año y su período para calcularlo inicia el 01 de julio de un año y termina el 30 de junio del año siguiente.

Vacaciones: Todo trabajador después de un año de servicios continuos prestados ante el patrono, debe otorgar un período de vacaciones pagado de 15 días hábiles. El trabajador los debe tomar y extender una constancia de disfrute de los mismos. Las vacaciones no son compensables en dinero, solo para efectos del cálculo de la indemnización.

IGSS: El Instituto Guatemalteco de Seguridad Social (IGSS) es una institución gubernamental autónoma, dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada entonces asegurado o derechohabiente.

IRTRA: Instituto de recreación de los trabajadores de la empresa privada de Guatemala, es una institución guatemalteca dedicada a proveer esparcimiento y recreación con excelencia en el servicio. Un miembro del IRTRA tiene el derecho, con su tarjeta de identificación (Carné), a entrar de forma gratuita a los distintos parques con un máximo de 5 miembros de la familia.

Jubilación: es el nombre que recibe el acto administrativo por el que un trabajador en activo, ya sea por cuenta propia o ajena, pasa a una situación pasiva o de inactividad laboral, luego de alcanzar una determinada edad máxima legal para trabajar. El cese en el trabajo es voluntario, no siendo necesario llegar a una determinada edad, si bien es cierto que en la mayoría de los países se establecen normativas que definen la edad de la jubilación, generalmente en torno a los 60-65 años.

Derechos de la mujer embarazada: El artículo 52 establece que las leyes deben dar protección especial a la maternidad por el estricto cumplimiento de los derechos y obligaciones que de ella se deriven. Por su parte, el código de trabajo regula este tema principalmente en sus artículos 151 y 152. Los artículos mencionados del código de trabajo, establecen la prohibición para los entes patronales de despedir a las trabajadoras que estuvieran en estado de embarazo o en período de lactancia, salvo por causa justa originada en una falta grave y siempre que el despido se gestione ante la Dirección Nacional y la Inspección General de Trabajo. La ley le da un período de descanso obligatorio de 30 días antes del parto y de 54 días después del parto. Asimismo la mujer trabajadora disfruta de un período de lactancia de 10



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
prestaciones laborales

CÓDIGO: 24RH
FECHA: Junio 2014
PAGINA: 3 de 3
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

meses, posteriores al parto, durante los cuales no puede ser despedida sin autorización judicial, salvo que ella renuncie voluntariamente. Durante el período de lactancia la mujer trabajadora tiene derecho de entrar o salir, una hora más tarde o una hora antes de la jornada normal de trabajo.

24.3 Responsables

- Es responsabilidad del jefe de recursos humanos cumplir y hacer que se cumpla este procedimiento, garantizar que los cálculos de prestaciones se realicen conforme este procedimiento, cumplir con la realización de los cálculos en las fechas apropiadas para que se pueda cumplir con las fechas de pago estipuladas.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
alcohol y drogas

CÓDIGO: 25RH
FECHA: Junio 2014
PAGINA: 1 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

25. POLÍTICA DE ALCOHOL Y DROGAS

La política de alcohol y drogas se refiere a la prohibición del consumo en horario de labores que la empresa impone a los colaboradores.

25.1 Definición

El consumo de alcohol y drogas puede tener un impacto negativo en la salud y la seguridad en el lugar de trabajo y se considera una falta grave descrita anteriormente en la política de faltas.

25.2 Procedimiento

El consumo del Alcohol y drogas aumenta el riesgo tanto para los colaboradores afectados como para sus compañeros y terceros. En base a este compromiso y dentro de la relación laboral, se les solicitará a los colaboradores que mientras se encuentren en labores, no se involucren en las siguientes situaciones:

- La organización prohíbe el uso, posesión, transporte o la venta de alcohol y drogas o estupefacientes en el lugar de trabajo, por lo que requiere que todo el personal que sea parte de la organización se mantenga alejado de estas sustancias y de su influencia , a fin de asegurar tanto la seguridad operativa como de la comunidad, así como la protección de los activos de la empresa.
- Utilizar las drogas que requieren receta médica sin tener pruebas disponibles apropiadas de que han sido debidamente recetadas.
- Usar drogas o cualquier otra sustancia, tanto si se administra con receta médica o no, que puede afectar de forma negativa el rendimiento de trabajo normal, sin haber notificado a su jefe inmediato o recursos humanos.
- Esta política considera la dependencia química y el alcoholismo como asuntos de salud tratables por los cuales es responsable el empleado.

25.3 Amonestaciones

- La violación a esta política será sancionada con despido y sin responsabilidad del patrono, siempre y cuando se haya apercibido al trabajador por escrito a excepción de que: como consecuencia del estado de embriaguez, se ponga en peligro la vida y la seguridad de las personas o de los bienes del patrono, no será necesario el apercibimiento, referencia del inciso h) artículo 77 del código de trabajo.



LLANTAS Y REENCAUCHES, S. A.
Política de:
alcohol y drogas

CÓDIGO: 25RH
FECHA: Junio 2014
PÁGINA: 2 de 2
REVISIÓN No.: 1
EDICIÓN No.: 1

25.4 Responsables

- Trabajador (a) que ha incumplido a esta política.
- Encargado o Jefe de área notificar al área de recursos humanos.
- Recursos humanos dar el seguimiento necesario y cumplimiento de la política.

ANEXOS








PROFORMA: 201PS1015152

08/08/14

LUMINACION CONTINENTAL S.A.
13 Calle 5-77 Zona 9
Teléfono: 2411 4520 Fax: 2411 4525
NIT: 9000099-7 Email: 5/08/14 13:54:49 WCALEL

Facturar a: 014016
AMANDA RENE CHOC SAMAYOA
CIUDAD
01000 GUATEMALA
Guatemala NIT 7864888-1
Tel: 5539-6001, Fax:

| CANTIDAD | CODIGO | DESCRIPCION | PRECIO UNIT. | TOTAL |
|----------|---|---------------------------------------|--------------|----------|
| 1.00 UN | LED0119 | 0 PANEL DE ALUMINIO 40W 6500K.A | 1,074.06 | 1,074.06 |
| |  | | | |
| 1.00 UN | LED0169 | 0 BOMBILLO A19 DIMER E26 10W 6500K.AA | 121.24 | 121.24 |
| |  | | | |
| 1.00 UN | LED0216 | 0 TUBO T8 18W PLASTICO FROST 6400K.A | 187.50 | 187.50 |
| |  | | | |
| 1.00 UN | LED0107 | 0 TUBO T8 18W 6400K.AA | 162.49 | 162.49 |
| |  | | | |
| 1.00 UN | LED0298 | 0 TUBO T8E VIDRIO T8 18W 6400K.A | 270.00 | 270.00 |
| |  | | | |



www.ecoluxlite.com

| | | | |
|--|-------|---|----------|
| "UN MIL OCHOCIENTOS QUINCE CON 25/100 QUETZALES" | TOTAL | Q | 1,815.29 |
|--|-------|---|----------|

Observaciones:
PAGAR CHEQUE A NOMBRE DE: ILUMINACION CONTINENTAL, S.A.
POR UN GUSTO ATENDERLE: WENDY CAJEL 2411-4800 EXT 205
CELULAR: 9873-5327 WWW.ECOLUXLITE.COM
ENTREGA INMEDIATA

Preço Sujeto a Cambio en Precio Actual
Cotización válida por 3 días
** indica que no hay existencia en este momento

Vendedor: Wendy Cajel



www.ecoluxlite.com